

**ODBORNÁ ŠKOLENÍ A VZDĚLÁVÁNÍ  
PRACOVNÍKŮ ÚZEMNÍ VEŘEJNÉ SPRÁVY  
PRO OBLAST CESTOVNÍHO RUCHU**

**KRIZOVÝ MANAGEMENT  
PRO CESTOVNÍ RUCH A EVENT MARKETING**

[www.vzdelavanivcr.cz](http://www.vzdelavanivcr.cz)





# KRIZOVÝ MANAGEMENT PRO CESTOVNÍ RUCH A EVENT MARKETING

**Zpracoval:**

Kolektiv Konsorcia CDA Plus

**Vedoucí konsorcia:**

CZECH DEVELOPMENT AGENCY, s. r. o.

Příkop 8 (IBC)

604 56 Brno

Vydalo: Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, Praha, 2007. Staroměstské náměstí 6, 110 15 Praha 1  
[www.mmr.cz](http://www.mmr.cz)

**Tento vzdělávací program je financován  
Evropským sociálním fondem a státním rozpočtem České republiky  
v rámci projektu Školení a vzdělávání pracovníků  
v cestovním ruchu.**

## OBSAH

Obsah	2
Použité zkratky	4
Klíčová slova	5
1. Úvod	6
KRIZOVÝ MANAGEMENT	8
2. Definice managementu	8
2.1. Organizování	9
2.2. Plánování	10
2.3. Personalistika	11
2.4. Vedení lidí	11
2.5. Rozhodování	11
2.6. Kontrola	13
3. Základní terminologie a názvosloví krizového managementu	15
4. Rizika	16
4.1. Pojetí a klasifikace rizik	16
4.1.1. Vnitřní a vnější ekonomická rizika	16
4.1.2. Výrobní (technologická) a technická rizika	16
4.1.3. Sociální pracovní rizika	17
4.1.4. Informační rizika	17
4.1.5. Dodavatelská rizika	17
4.1.6. Politická rizika	18
4.1.7. Tržní rizika	18
4.1.8. Legislativní rizika	18
4.1.9. Přírodní rizika	19
5. Řízení rizik – procesy (Analýza rizik)	20
5.1. Stanovení rizik	20
5.1.1. Pravděpodobnostní přístup ke stanovení rizik	21
5.2. Ošetření rizik	24
5.2.1. Bezpečnost a management rizik	24
5.2.2. Analýzy, hodnocení, posouzení a ošetření rizik	27
5.3. Operativní řízení protirizikových opatření (kontrola)	28
5.3.1. Procesní riziko	29
5.3.2. Riziko selhání lidského faktoru	29
5.3.3. Systémové riziko	30
5.3.4. Riziko externích událostí	30
6. Pojetí krizového managementu	33
6.1. Krizové scénáře	34
6.1.1. Postup zpracování	35

6.1.2.	Požadavky na krizové scénáře	36
6.1.3.	Povinnost zpracování krizových scénářů	37
6.1.4.	Krizová komunikace	38
6.1.5.	Trénink krizových situací	39
6.2.	Procesní charakter a stádía krize	39
6.3.	Dynamika krize	40
6.3.1.	Potenciální krize	40
6.3.2.	Latentní krize	41
6.3.3.	Akutní krize	41
6.3.4.	Nezvladatelná krize	41
6.3.5.	Vývoj krize	42
6.3.6.	Zastavení krize	42
6.3.7.	Výběr zdrojů organizace	43
6.4.	Krizový management	44
6.4.1.	Vývoj krizového managementu	46
6.4.2.	Principy krizového managementu	47
6.4.3.	Postup řešení krize	47
6.4.4.	Lidský faktor v krizovém managementu	48
	EVENT MARKETING	51
7.	Pojem event marketing	51
7.1.	Definice pojmu	51
7.2.	Rostoucí význam event marketingu	52
7.2.1.	Kreativní komunikace	53
7.2.2.	Emocionální komunikace	53
7.2.3.	Inovativní komunikace	54
7.2.4.	Integrovaná komunikace	54
7.3.	Zařazení do komunikačního mixu organizace	54
7.3.1.	Integrovaný event marketing	55
7.3.2.	Interakce mezi event marketingem a ostatními nástroji komunikačního mixu organizace	57
7.4.	Základní typologie event marketingových aktivit	60
7.4.1.	Kategorie – obsah	61
7.4.2.	Kategorie – cílové skupiny	61
7.4.3.	Kategorie – koncept	62
7.4.4.	Kategorie – doprovodný zážitek	63
7.4.5.	Kategorie – místo	63
8.	Proces plánování a tvorba event marketingové strategie	64
8.1.	Situacionální analýza	65
8.2.	Stanovení cílů event marketingu	66

8.2.1.	Kontaktní cíle	66
8.2.2.	Strategické cíle	66
8.2.3.	Komunikační cíle	67
8.2.4.	Finanční cíle	67
8.3.	Identifikace cílových skupin	68
8.4.	Stanovení strategie event marketingu	69
8.4.1.	lenění strategie z formálního hlediska	71
8.4.2.	lenění strategie podle cíl – obsahové lenění	72
8.4.3.	lenění strategie z dalších hledisek	73
8.5.	Volba typu eventu	73
8.5.1.	Zvolení typu eventu	73
8.5.2.	Zinscenování zážitku	74
8.6.	Plánování zdrojů	74
8.7.	Stanovení rozpočtu	75
8.8.	Integrace do komunikačního mixu	77
9.	Faktory ovlivňující event marketing z pohledu chování spotřebitele	78
9.1.	Kulturní faktory	78
9.2.	Sociologické faktory	79
9.2.1.	Teorie davu	80
9.2.2.	Role v ději a celebrit	81
9.3.	Ekonomické faktory	82
9.4.	Psychologické faktory	82
10.	Závěr	84
11.	Rejstřík	85

#### POUŽITÉ ZKRATKY

BIS	<u>Bezpečnostní informační služba</u>
ČNB	<u>česká národní banka</u>
ČR	<u>česká republika</u>
EM	<u>Event marketing</u>
ERM	<u>Systém řízení rizik</u>
NKÚ	<u>Nejvyšší kontrolní úřad</u>
ORM	<u>řízení operací – provozních rizik</u>

## KLÍČOVÁ SLOVA

[Definice managementu](#)

[Základní terminologie krizového managementu](#)

[Rizika](#)

[Pojetí a klasifikace rizik](#)

[Řízení rizik](#)

[Stanovení rizik](#)

[Ošetření rizik](#)

[Operativní řízení protirizikových opatření](#)

[Pojetí krizového managementu](#)

[Krizové scénáře](#)

[Procesní charakter a stádia krize](#)

[Dynamika krize](#)

[Definice pojmu event marketing](#)

[Rostoucí význam event marketingu](#)

[Zařazení do komunikačního mixu](#)

[Základní typologie event marketingových aktivit](#)

[Kategorie – obsah](#)

[Kategorie – cílové skupiny](#)

[Kategorie – koncept](#)

[Kategorie – doprovodný zážitek](#)

[Kategorie – místo](#)

[Proces plánování a tvorba event marketingové strategie](#)

[Situční analýza](#)

[Stanovení cílů event marketingu](#)

[Identifikace cílových skupin](#)

[Stanovení strategie event marketingu](#)

[Volba typu eventu](#)

[Plánování zdrojů](#)

[Stanovení rozpočtu](#)

[Integrace do komunikačního mixu](#)

[Faktory ovlivňující event marketing](#)

[Kulturní faktory](#)

[Sociologické faktory](#)

[Ekonomické faktory](#)

[Psychologické faktory](#)

## 1. ÚVOD

Lidé se vždy v zájmu své existence museli vypořádávat s různými nepříznivými vlivy. Zároveň je prokazatelné, že se lidstvo prostřednictvím zvládnání nepříznivých vlivů vyvíjelo. Součástí vnějšího chápání nepříznivých vlivů nové postupy – vyžaduje, aby se k nim postupovalo účelově a cílevědomě, nikoli pouze tzv. metodou učení se z pokusů a omylů. Z tohoto důvodu se rozvíjí nová disciplína, která se nejčastěji nazývá krizový management. V jeho pojetí ale dosud neprevládá poněkud povrchní přístup.

**Krizový management** se zabývá především podstatou nepříznivých vlivů, které mohou ovlivňovat existenci lidí, a vychází z toho, na čem se lidská společnost zakládá – z životního a sociálního prostředí. Životní prostředí tvoří anorganická příroda, rostliny a živočišné a prostředí, které vytvořil člověk a jimiž do přírody zasahuje. Sociální prostředí tvoří lidská společnost a různé společnosti, která v rámci této společnosti lidé vytvářejí. Jeden člověk zpravidla bývá členem více společností (např. rodiny, obce, podniku, státu, národa atd.). Sdružování lidí do různých společností vyplývá z nutnosti v zájmu vlastní existence uspokojovat své různé potřeby a chránit své různé zájmy. Potřeba sdružovat se je základní potřebou všech živých organismů.

Z hlediska systémového postupu jsou společnost a společnosti otevřenými, živými, složitými a učícími se systémy. To znamená, že existují v interakci se svým okolím, že jejich základním cílem je uchovat svou existenci, že podstatnými zdroji jejich rozvoje jsou informace, že jsou tzv. špatně strukturované a že mají schopnost na základě rozboru dosavadních výsledků svého fungování dosahovat lepšího uspořádání v budoucím období.

Základními stavy ve vývoji systému jsou jeho **běžný** a **krizový** stav. Běžný stav lze definovat jako stav dynamické rovnováhy systému s jeho okolím. Krizový stav lze definovat jako stav takového narušení rovnosti a podmínek existence systému, že hrozí jeho dlouhodobá degradace až zánik. Krizový stav systému lze definovat jako nepředvídaný stav systému, který v tísni vyžaduje bezodkladnou rovnost subjektu řízení. Jde o stav systému, který znamená na jedné straně ohrožení, na straně druhé i potřebu dalšího rozvoje

Systém v průběhu svého vývoji zákonitě prochází střídavě běžným a krizovým stavem. O tom, zda se tento průběh projeví negativně (jako ohrožení) nebo pozitivně (jako potřeba řízení), rozhodují jednak objektivní podmínky (možné varianty spontánního, živelného rozvoje systému), jednak subjektivní podmínky (schopnost a možnost cílevědomého řízení subjektu řízení ovlivňovat živelný průběh). Podstatná je v tomto případě zejména schopnost subjektu řízení předvídat možné budoucí stavy systému a schopnost nacházet, resp. vytvářet a efektivně využívat potřebné zdroje. Schopnost předvídat možné budoucí stavy je v podstatě schopností rozlišit

signály takových možných směrů působení sil mezi systémem a jeho okolím, které mohou přerůst v ohrožení vývoje systému nebo přinést i přiležitosti lepšího uspořádání systému.

V obou případech jde o projevy stejné antagonistických sil, které signalizují nesoulad mezi systémem a jeho okolím. Konflikty mají jak negativní (destruktivní), tak pozitivní (konstruktivní) stránku působení. Z hlediska pozitivní stránky jsou regulátory a stimuly změny systému, tj. různými mechanismy, které usměrní vývoj tak, aby nepřevážila jeho negativní stránka. To umožňuje zabezpečit přechod systému přes krizový stav do nového bezpečného stavu s lepším uspořádáním k okolí než byl původní a zajistit tak pozitivní vývoj systému. Negativní stránka působení konfliktu je v tom, že v případě, kdy neexistují regulátory a stimuly, může být zavedený včas, mohou konflikty přerůst v krize.

**Krizový management** se zabývá možnostmi, jak zvládat možná ohrožení co nejefektivněji. Protože mnohá ohrožení lze neutralizovat efektivním (včetně včasným) využitím přiležitostí, nebo tak alespoň zmírnit dopady možného spontánního (živelního) projevu destruktivních účinků krizových stavů, má být předmětem krizového managementu i možné zvládnutí vznikajících přiležitostí. Bez toho nelze řešit podstatu vznikajících problémů.

Krizový stav vzniká v exponované části systému, kde vzniká potenciál možného působení na změnu stávajícího stavu systému (jak v kladném, tak i v záporném směru). Jestliže řídicí subjekt nedokáže mimořádný stav identifikovat včas (nebo nechce) a ho z různých důvodů ignoruje, pak se zvyšuje pravděpodobnost živelního vzniku krizového stavu a i zániku systému. Zánik systému je spojen s tím, že určitá náhodná mimořádná událost, která krizi spouští a tím uvolní krizový potenciál. Za touto prvotní událostí tak následuje řada dalších, protože jednotlivé části systému jsou s ohniskem působení vzájemně spojeny určitými vazbami v jeden celek.

Zaznamená-li řídicí subjekt včas mimořádný stav a umí-li, je-li ochoten a může-li včas shromáždit a uplatnit určité zdroje, pak zajistí přechod systému přes krizový stav bez většího ohrožení existence systému.

### 2. DEFINICE MANAGEMENTU

**Management, nebo-li řízení** je jedna z významných lidských činností. Od doby, kdy se lidé začali seskupovat, aby dosáhli cílů, kterých nemohli dosáhnout jako jednotlivci, stalo se řízení nezbytným pro zabezpečení koordinace individuálních úsilí. Jak společnost začala stále více spoléhat na skupinové úsilí a množství organizovaných skupin se neustále zvyšovalo, vzrostal význam manažerů a managementu. Pojmu management odpovídá český termín řízení. Tímto názvem můžeme také označit skupinu vedoucích pracovníků v podniku, nebo obecněji v organizaci jednotlivce, jejichž činnost závisí na konkrétních souvislostech. Pro účely tohoto učebního textu budeme akceptovat pojetí „management = řízení“.

**Management** lze definovat jako proces systematického provádění všech manažerských funkcí a efektivního užití všech zdrojů ke stanovení a dosažení cílů. Manažerské funkce jsou zejména plánování, organizování, řízení lidských zdrojů, vedení a kontrolování. Management má mnoho dílčích částí, které se odlišují především aplikací a úhlem pohledu. Na které postupy managementu bývají považovány na rozhodující (např. marketing, jakostní systémy, strategický management atd.), avšak ideálně mají být využívány komplexně a vyváženě.

**Management** je ucelený soubor ověřených postupů, názorů, zkušeností, doporučení a metod, které vedoucí pracovníci (tj. manažerové) užívají k zvládnutí specifických činností (tj. manažerských funkcí), jež jsou nezbytné k dosažení soustavy podnikatelských cílů organizace v etně její prosperity.

**Managementem** rozumíme řízení se silnou participací lidského činitele. Stejně jako u jiných činností (lékařství, konstruování, územnictví atd.) je i v případě managementu určitý díl „umění“, nejdůležitějším faktorem úspěšného krizového managementu však zůstává používání systematických znalostí.

Analýzy managementu jsou mnohem snadnější, pokud vycházejí z vhodné struktury užitečných a jasných činností.

MANAGEMENT SE BEŽNĚ ROZKLÁDÁ DO ZÁKLADNÍCH FUNKCÍ ŘÍZENÍ, NAPŘ. TAKTO:

- organizování,
- plánování,
- personalistika,
- vedení,
- rozhodování,
- kontrola.

## 2.1. Organizování

Je vymezení vzájemných vztahů lidí a prostředků při plnění určitých záležitostí. Jedná se o vymezení pravomocí a odpovědností.

Optimální rozdělení charakterizuje maximální počet podřízených, které je vedoucí schopen řídit tak, aby byly výsledky optimalizovány.

TENTO POKROK OVLIVŇUJE VĚTŠÍ ČÍSLA FAKTORŮ NÁPLNĚ:

- rychlost chápání a spolupráce s lidmi,
- druh a složitost práce podřízených,
- prostorové rozmístění vedoucích a podřízených,
- schopnosti podřízených,
- aj.

**Dělení pravomocí** – právo rozhodovat a delegovat.

**Centralizace** – přenesení pravomocí na vyšší organizační úroveň (top manager – střední management).

**Decentralizace** – přenesení pravomocí na nižší stupně.

S DECENTRALIZACÍ SOUVISÍ:

- **Delegování pravomocí** – nastává tehdy jestliže vedoucí dává svému podřízenému určitou volnost rozhodování.
- **Organizační pyramida** – hierarchické postupné uspořádání organizace.

TRŽIŠŤNÍ ORGANIZAČNÍ STRUKTURY:

### • z hlediska formálnosti

– oficiální struktura uvedená v organizačním řádu, kde je jednoznačně určena podřízenost a nadřízenost

– neformální struktura je síť osobních vztahů, vzniká spontánně na základě vztahů mezi lidmi není uvedena v žádných organizačních řádech;

### • z hlediska sdružování činností

– funkcionální struktura – jedná se o rozdělení na odborné úseky např. výrobní, zásobovací úsek;

– ostatní úroveňové struktury odpovídají konkrétním potřebám;

### • z hlediska rozhodovací pravomoci

– liniové struktury – určuje vztahy podle rozhodovací pravomoci;

- štábní struktury – jsou pomocníky pro líniovou strukturu;
- líniové štábní struktury – řídící pravomoci zůstávají na líniovém řízení a štáby mají určité přesně vymezené řídící kompetence;
- cílové programované struktury: jeden pracovník může být zároveň podřízen 2 a více vedoucím;

#### • z hlediska míry centralizace

- centralizované: pravomoci a odpovědnosti v rukou omezeného okruhu vedoucích;
- decentralizované: pravomoci a odpovědnosti ve větším okruhu vedoucích;

#### • z hlediska počtu řídicích úrovní

- ploché struktury: hodně podřízených – málo řídicích úrovní;
- úzké struktury: málo podřízených – mnoho řídicích úrovní;

#### • z hlediska časového trvání

- dočasné – pro cílové programové struktury;
- trvalé – především líniové štábní struktury.

#### FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ VOLBU ORGANIZAČNÍ STRUKTURY:

- **vnitřní** (velikost subjektu, teritoriální rozmístění atd.);
- **vnější** – faktory, které nelze ovlivnit (legislativní možnosti, stabilita podnikového okolí, vlivy atd.).

#### ORGANIZAČNÍ DOKUMENTY:

- **organizační řád** – jak je organizace členěna, vymezení poslání a působnosti jednotlivých útvarů, základní práva, povinnosti a práva vedoucích pracovníků;
- **pracovní řád** – upravuje práva, povinnosti a odpovědnosti všech zaměstnanců; vychází ze zákoníku práce (obsahuje například rozvržení pracovní doby, omezení kouření atd.);
- **popis funkčních míst** – vymezuje jednotlivá pracovní místa v organizaci a popisují jejich povinnosti, které má pracovník na daném místě vykonávat;
- **ostatní vnitřní normy** – jedná se o závazné vnitropodnikové směrnice například o služebních cestách, přípisech poskytovaných zaměstnavatelem apod.

## 2.2. Plánování

Plánování je závažná činnost definující sladnost jednotlivých celků v synergickém působení k dosažení společného cíle organizace. Plán je ideálním obrazem organizace, který nám umožňuje systémový pohled k dosažení cíle. Plán musí být účinný zvládnutí a promyšlený.

### 2.3. Personalistika

Vytváří systém výběru požadovaných odborností, výběru a získávání lidí, kariérních postupů, vzdělávání – naplňování systému lidským faktorem pracovního procesu. (V roce 1995 bylo v oblasti informatiky zaměstnáno 66% lidí). Mění se charakter práce, pracuje se se znalostmi. V ČR nedosahujeme sice takových parametrů (kolem 40%), ale trend je v posledních letech stále se zvyšující. Práce s informacemi je více individuální, vznikají pracovní týmy, lidé neumí koexistovat ve velkých komunitách. Jestliže dojde k mimořádné události, lidé na to nejsou zvyklí a mají menší schopnost adaptability a nerespektují svět v okolí. Daleko méně se lidé spolupobírají a těžko se s nimi při jejich záchraně zachází.

### 2.4. Vedení lidí

Při záchranných činnostech vystupuje řídicí osoba ve dvou rovinách – ve vztahu k vlastnímu týmu a ve vztahu k veřejnosti. Je třeba být na to připraven. Obecně vedení lidí spočívá v nových metodách motivace a stimulace, v „koučingu“. Důležitá je spolupráce při realizaci pracovního procesu.

### 2.5. Rozhodování

adíme mezi průběžné funkce řízení, protože na kvalitě rozhodování závisí i úroveň řízení.

FÁZE ROZHODOVACÍHO PROCESU:

- **objevení, identifikace, rozbor problému**
  - správné vymezení problému je prvním a mnohdy rozhodujícím krokem rozhodování;
  - chybné vymezení je nebezpečnější než jeho nesprávné řešení;
- **stanovení přístupných možností (variant, alternativ) řešení problému**
  - rozhodování je vlastně nenáhodná volba z jedné z variant
  - existuje-li jen jedno řešení nejde o rozhodování;
- **vymezení hledisek (kritérií) výběru nejlepší varianty**
- **hodnocení variant a výběr optimálního řešení**
  - jde o pevné posuzování jednotlivých variant;
  - hodnotí se jejich přínosy, rizika, negativní důsledky pro činnost podniku atd.;

- **volba optimálního řešení rozhodovací situace**

- optimální variantou se rozumí to řešení rozhodovací situace, které nejlépe vyhovuje požadavkům zvolených kritérií;

- **formulace rozhodnutí a zajištění realizace**

- považuje se za účelné, aby se zaměstnanci, kteří mají rozhodnutí provádět se účastnili jeho přípravou, zaměstnanci ho pak berou za své, nepochybuji o jeho správnosti a ztotožní se s ním.

TYPY ROZHODOVÁNÍ:

- **rozhodování za jistoty**

- představuje schopnost vytvořit určité varianty řešení situace a zároveň známe důsledky těchto variant;

- **rozhodování za nejistoty**

- toto rozhodování se jedná jestliže nevíme jaké varianty pro rozhodování existuje a jaké to bude mít následky.

METODY ROZHODOVÁNÍ ZA NEJISTOTY:

- **více hlav více ví** – manažér se obrací na své spolupracovníky a další lidi z okolí s předpokladem, že někdo bude mít nápad jak tuto situaci řešit;

- **brainstorming** – podstatou je tvoření nápadů, které mají vést k řešení určitého problému ve skupině zpravidla složené z různých profesí;

ZPŮSOBY ROZHODOVÁNÍ:

- **empiricko-intuitivní** – prvotní způsob rozhodování, uplatňuje se bez zvláštní přípravy a jeho správnost závisí na zkušenosti, intuici, logickém úsudku;

- **systematicko-metodické** – výsledkem důkladného rozboru analýzy všech dostupných informací, které jsou systematicky získávány a uschovávány;

- **vědecké** – opírá se o poznatky matematiky, statistiky, kybernetiky a jiné. Výsledek nezávisí na vůli toho, kdo rozhoduje.

CHYBY PŘI ROZHODOVÁNÍ:

- impulsivní rozhodování,

- odkládání rozhodování se zdávodněním, že chybí dostatek informací a očekáváme že problém se vyřeší sám,

- přesunutí rozhodnutí na jiné,

- zaměřením se na řešení podružných problémů.

## 2.6. Kontrola

Smyslem kontroly je získat přesvědčení (důvěru, jistotu), že vývoj řízené organizace se vyvíjí žádoucím směrem a určené záměry budou dosaženy, přičemž součástí kontroly je především její preventivní vliv. Kontrola může vyvolat nové manažerské aktivity, tj. nová rozhodnutí, změny v motivaci, organizačním uspořádáním apod.

FÁZE KONTROLNÍHO PROCESU:

### • sběr informací pro kontrolu

– primární informace: poznatky získané z terénu pomocí sledování kontrolované reality. Výhodou je bezprostřední kontakt a možnost vzájemné komunikace. Nevýhodou je skutečnost, že tato kontrola nebývá prováděna trvale;

– sekundární informace: různé formy zpracovaných informací, a to v podobě zpráv, hlášení, dat z operativní evidence a účetnictví, kalkulací, statistik atd.;

### • ověření správnosti získaných informací

– zde se posuzuje formální a věcná správnost informací; ověřují se formální náležitosti dokumentů, podpisová oprávnění, úplnost údajů, ale také i inventarizace, nebo technická kontrola;

– veškerými závěry musí být informace v rozhodné;

### • hodnocení kontrolovaných procesů

– tato fáze představuje jádro kontrolních procesů; podstatou hodnocení je srovnávání, kdy zjištěné údaje porovnáváme s určenými kritérii, například údaje se srovnávají se standardy (dílní úkoly, normy, pravidla chování), srovnání v časové ose, srovnání v prostoru;

### • závěry a návrhy opatření pro řídicí subjekt

– ponechat stávající stav – vývoj řízené reality je v žádoucím stavu, takže žádná řídicí opatření nejsou nutná;

– provést korigující opatření – vývoj řízené reality se v dílních oblastech odchyluje od žádoucího stavu;

– přijmout nové rozhodnutí – vývoj řízené reality se vyvíjí nežádoucím směrem a je třeba přijmout nové zásadní rozhodnutí;

### • zpětná kontrola

– tato kontrola by měla být realizována například, že na základě předcházející kontroly byla navržena nápravná opatření.

## DRUHY A FORMY KONTROLNÍCH PROCESŮ :

### • z hlediska místa

- přímo – inspekce, fyzická inventura, pochůzky po pracovištích;
- nepřímo – zprávy, hlášení, výkazy, porady, počítačové sestavy;

### • z hlediska času

- předem – srovnávání a hodnocení navrhovaných variant, průzkum potřeb;
- průběžná – dispečerská kontrola, operativní porady, mezioperační kontrola;
- následná – rozbor finančních výsledků, kolaudace, účetnictví;

### • z hlediska doby trvání kontroly

- nepřetržitá – automatizace technologických procesů, centrální energetický dispečink, sebekontrola;
- obecná – pravidelná – inventarizace, rozbor závazných útvarů, měsíční (týdenní) porady;
- obecná – nepravidelná – předávací inventura, případová kontrola, jednorázová řešení.

### • z hlediska rozsahu

- komplexní – rozbor rozličných výsledků, analýza účinnosti systému řízení, rozbor závad nového výrobku, zhodnocení, rozbor zásob;
- dílčí – kapacitní rozpočet, kontrola nákladů, výpočet efektivity investic.

## KLASIFIKACE KONTROLY PODLE ÚROVNĚ ŘÍZENÍ:

- **kontrolní procesy vrcholového managementu** – (hlášení výkazů) top management kontroluje střední management organizace zvláště z hlediska hospodaření, likvidity, výnosu kapitálu apod.;
- **kontrolní procesy středního a nižšího managementu** – průběžné operativní kontrolní procesy, které se zabývají hospodařením s hmotnými, energetickými, finančními a lidskými zdroji.

## TENDENCE DALŠÍHO VÝVOJE KONTROLY:

- význam kontroly nespouští v zajištění odchylek, nedostatků, závad, ale především v preventivní úloze,
- prevence chyb předpokládá pochopení příčin chyb a to chyb v domých, chyb z nedostatku znalostí a soustředění, svobodnosti a pozornosti.

### 3. ZÁKLADNÍ TERMINOLOGIE A NÁZVOSLOVÍ KRIZOVÉHO MANAGEMENTU

Krizový management se ve své podstatě zabývá celým procesem řízení za podmínek působení nepříznivých a řízené subjekty výrazně ohrožujících vlivů.

HOVOŘÍ SE NAPŘÍKLÍ O VLIVECH:

- **Nebezpečí** – o nečekané ohrožení, poškození či ztráty, matematicky se jedná o násobek rizika a zranitelnosti.
- **Zranitelnost** – stupeň ztrát vzhledem k požadovanému stavu systému, nebo subjektu.
- **Riziko** – pravděpodobnost, že vznikne nepříznivá, mimořádná událost.
- **Krize** – pokles parametrů (stavu) systému do úrovně, kdy vzniká nebezpečí.
- **Krizové řízení** – soubor specifických postupů a metod využívaných řídicími pracovníky ke zvládnutí funkcí subjektu za podmínek působení nepříznivých vlivů způsobených vznikem určitého typu mimořádné události.
- **Prevence** – činnosti vytvářející ochranu proti krizím a katastrofám a po jejich vzniku zmírňují jejich následky.
- **Varování** – předání zprávy o nebezpečí či krizi.
- **Připravenost** – činnosti určené ke zmírnění následků, ztrát.
- **Katastrofa** – krize velkého rozsahu.
- **Zmírnění následků** – činnosti zmírňující následky krize a katastrofy, bez ohledu zda se jedná o opatření připravená, či operativní.
- **Pomoc** – základní pomoc směřující většinou k záchraně života a základních životních potřeb.

## 4. RIZIKA

Z aktivit organizace a ze změn jejího okolí, které se přímo nebo zprostředkovaně dotýkají organizace a z dysfunkce mezi systémy vyplývá velké množství rizik. Za azení, kterých rizik není jednoznačné, a proto se mohou vyskytovat ve více uvedených skupinách.

### 4.1. Pojetí a klasifikace rizik

#### 4.1.1. Vnitřní a vnější ekonomická rizika

Promítají se do nich zejména rizika z jiných oblastí. Organizace může sama míru rizika jen omezeně ovlivnit, má však možnost pozorování, kterých rizikových faktorů předvídat a do určité míry pojistit.

PŘÍKLADY EKONOMICKÝCH RIZIK:

- změna směnných kurzů ⇒ změny cen vstupů,
- zvýšení inflace ⇒ zvýšení ceny peněz (úroků),
- recese ekonomiky země ⇒ zhoršování platební schopnosti zákazníků,
- vstup nového konkurenta do odvětví ⇒ snížení odbytu, pravděpodobné snížení cen výstupů,
- vyšší náklady na výrobní investice, nižší efektivnost investic ⇒ pokles cash-flow.

#### 4.1.2. Výrobní (technologická) a technická rizika

Vyplývají především z nabídky výrobků, které nemají určité technické parametry, jsou vyráběny zastaralými technologiemi nebo jsou výsledkem neúspěšného technického výzkumu a vývoje. Tato rizika vyplývají z provozu technologických zařízení, a to například zanedbáním údržby, únavou materiálu nebo selháním obsluhy.

PŘÍKLADY TECHNICKÝCH A TECHNOLOGICKÝCH RIZIK:

- **vývoj nového výrobku**, na který byly vynaložené velké finanční prostředky neuspěšně na trhu,
- **investice do výrobku**, který byl během krátké doby nahrazen novým výrobkem, založeným na jiném principu,
- **změny v legislativě**,
- **pokles výdajů na zavádění nových technologií a výrobků** a zaměření se pouze na jejich vylepšování,
- **nedostatky v řízení údržby a následná havárie výrobního zařízení**, případně spojená

s únikem nebezpečných látek,

- **nevybavení organizace zařízením, které je nebo se brzo stane standardním,**
- **vývoj a výroba výrobku, který neodpovídá současným trendům.**

#### 4.1.3. Sociální pracovní rizika

Odrážejí p evážn jednání pracovník organizace jako odraz vztahu zaměstnavatel – zaměstnanec a také pohledu obyvatelstva – zákazníka na organizaci.

P ÍKLADY SOCIÁLN PRACOVNÍCH RIZIK:

- **zmrazení mezd** – stávka osazenstva organizace, zastavení výroby, ztráta d ležitě zakázky,
- **osobní selhání pracovníka** – nap . únik nežádoucích látek do kanalizace nebo ovzduší,
- **nezvládnutí situace a nedostatečná „osvěta“ před instalací nové linky** – nespokojenost pracovníka, stávková pohotovost,
- **snížení nákladů na vzdělávání pracovníků** – zastavení kvalifika ního r stu,
- **větší propouštění pracovníků** – negativní zm na v image organizace s dopadem na snížení odbytu.

#### 4.1.4. Informa ní rizika

INFORMA NÍ RIZIKA SE D Í DO T Í KATEGORIÍ:

- datové,
- softwarové,
- hardwarové.

Rizika vyplývají p edevším ze selhání informa ních systém (nap . výpadky sítí, technická závada na serveru), zabezpečení dat a softwaru p ed zneužitím atd.

#### 4.1.5. Dodavatelská rizika

Dodavatelská rizika mohou být p ímo na stran dodavatele, nebo zásahem „vyšší moci“.

P ÍKLADY DODAVATELSKÝCH RIZIK:

- požár na výrobní lince dodavatele komponent pro výrobu a tím zastavení dodávek,
- nedostate ná výrobní kapacita dodavatele, neumož ující pln uspokojit pot ebu,
- neschopnost dodavatele udržet kvalitu nebo dodat výrobky v as,

- monopolní postavení dodavatele a tím opoždění dležitých dodávek,
- ztroskotání lodí vezeoucí surovinu.

#### 4.1.6. Politická rizika

Jsou dána změnami politických systémů nebo jejich chování, nebo jednáním lidí v důsledku nesouhlasu s tímto politickým systémem.

PŘÍKLADY POLITICKÝCH RIZIK:

- v důsledku zhoršení politických vztahů obyvatelstvo země nenakupuje zboží z druhé země,
- porušením diplomatických vztahů nebo zavedením embarga v určité zemi jsou zmrazeny veškeré pohledávky,
- změnou politického režimu v zemi dochází ke znárodnění zahraničních investic.

#### 4.1.7. Tržní rizika

Vyplývají z podnikatelské činnosti organizace směrem do jeho okolí, na které reagují nebo ne-reagují zákazníci a konkurenti z obdobných podnikatelských činností. Dochází tak k ohrožení zájmů organizace s dopadem do finanční oblasti. Trh se nevyvíjí tak, jak organizace předpokládala nebo očekávala, resp. aktivity organizace nenašly na trhu takovou odezvu jako očekávaly.

PŘÍKLADY TRŽNÍCH RIZIK:

- zákazníci neakceptují nový výrobek, protože neodpovídá módě,
- významný konkurent podstatně snížil cenu a zahájil masivní reklamní kampaň,
- velkoobchodník ve významném regionu se dostal do finančních potíží,
- do odvětví vstoupil nový, kapitálově silný konkurent, který využívá zavedenou značku jiného výrobku.

#### 4.1.8. Legislativní rizika

Týkají se nepříznivých změn v legislativě ve vlastní zemi nebo v zemi obchodu. Snahou podnikatelských subjektů, a již individuálně nebo prostřednictvím zájmových sdružení, je ovlivnit legislativní změny ve vlastní zemi, to znamená zmírnit jejich dopad na organizaci, vytvořit výhodnější podmínky pro sebe nebo zamířit jejich působení na část konkurentů (např. zavedením dovozního přírůžku).

#### P ÍKLADY LEGISLATIVNÍCH RIZIK:

- zm nou emisních norem musí být všechny automobily vybaveny katalyzátorem, musí postupně spl ůvat normy emisí, ruší se výroba olovnatého benzínu,
- zm nou hygienických norem v zemi obchodu musí výrobce p ejít na nové materiály nebo technologie,
- zavedením vývozních nebo dovozních kvót, vývozních licencí apod. se snižuje možnost vývozu, resp. dovozu.

#### 4.1.9. P írodní rizika

Vyplývají z p írodních katastrof jako jsou záplavy, zem t esení, vich ice, lesní požáry atd.

## 5. ŘÍZENÍ RIZIK – PROCESY (ANALÝZA RIZIK)

řízení rizik je nutné integrovat jak do formulace cílů organizace, tak i strategie a b) žně in-  
nosti. Není možné na něj pohlížet odtrženě a bez vazby na další in-  
nosti. řízení rizik nelze  
chápat jako jednorázovou nebo periodickou aktivitu ale jako permanentní in-  
nost, která nejen  
rizika identifikuje, ale současně sleduje jejich změnny. Je součástí krizového řízení chápaného  
v širším pojetí, to znamená pojetí nejen krizi úspěšně vyřešit, ale především eliminovat její  
vznik a snížit negativní dopad.

DO PROCESU PŘIPRAVY CÍLŮ ORGANIZACE A ROZHODNUTÍ JE TŘEBA RIZIKOVÉ ŘÍZENÍ  
IMPLEMENTOVAT V NÁSLEDUJÍCÍCH 5 KROCÍCH:

- identifikace nebezpečí,
- stanovení závažnosti nebezpečí,
- vyhodnocení a realizace rozhodnutí,
- zavedení kontrolního systému nad rizikem, cílem je identifikace změn rizika,
- sledování vývoje rizika, vyhodnocení změn a realizace opatření.

Pokud je ve 3. kroku riziko vyhodnoceno jako nepřijatelné, nastává přeformulování cílů a roz-  
hodnutí a proces se opakuje.

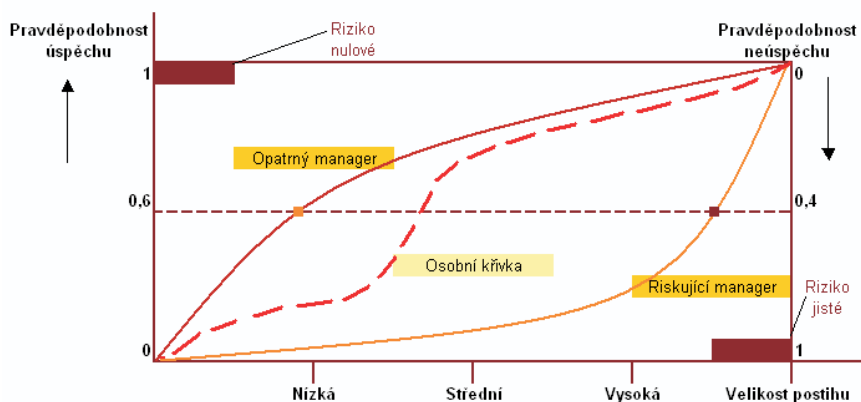
ZÁVAŽNOST		FREKVENCE				
		Velmi často	Často	Příležitostně	Řídce	Vzácně
		A	B	C	D	E
<b>Katastrofální</b>	I.	E	E	V	V	M
<b>Kritická</b>	II.	E	V	V	M	N
<b>Mezní</b>	III.	V	M	M	N	N
<b>Mezní</b>	IV.	M	N	M	N	N

**E – extrémně velké riziko • V – velké riziko • M – malé riziko • N – nevýznamné riziko**

### 5.1. Stanovení rizik

Potenciální riziko se stane reálným až v případě rozhodnutí, tj. při volbě jedné z variant. Přitom  
k negativnímu jevu, ohodnoceným jeho pravděpodobností, vůbec nemusí dojít. Zákonitosti  
mají statistickou platnost, tzn. že platí pro velký počet pokusů provedených za stejných nebo  
velmi podobných podmínek. Je-li úspěch ohodnocen určitou pravděpodobností P, pak riziko  
neúspěchu, doprovázeného ztrátou, postihem nebo jinými dopady bude mít pravděpodob-  
nost  $PR = 1 - P$ .

Rozhodování je vždy subjektivní záležitostí, i když lze k jeho objektivizaci použít různé metody — všestrannou analýzu, expertním hodnocením, kvalitou informací a podkladu atp. Obvykle se uvádí hodnota pravděpodobnosti úspěchu při rozhodování v podmínkách rizik 0,6, což znamená přijatelné riziko neúspěchu 0,4. Tyto hodnoty však platí pro „opatrnou“ kategorii manažerů jen v případě, kdy jsou doprovázeny nízkými postihy. Existuje souasná skupina „riskujících“ manažerů — nazveme je hazardéry — schopnými jít na tyto hodnoty i při vysokých postizích. Dostaneme křivky dvou extrémů, mezi nimiž probíhají osobní křivky běžných manažerů, kteří jsou zpravidla ochotni hazardovat, když jde o málo, ale stávají se opatrnými (to je vyžadují pravděpodobnost úspěchu značně vyšší než 0,6), jsou-li ztráty a postihy vysoké.



### 5.1.1. Pravděpodobnostní přístup ke stanovení rizik

Jsou-li faktory vstupující do procesu rozhodování a podmínky jejich působení určité (deterministické), pak existují jistoty o tom, co se stane v případě rozhodnutí. Jsou-li faktory nahodilé (vnější vlivy omezující zdroje, poruchy, čas, subjektivní psychologické faktory, umělé i přirozené podmínky, atd.), máme pouze určit charakteristiky rozložení pravděpodobnosti (máme-li k dispozici předchozí statistickou informaci) a díky daným nejistotám existují rizika toho, že cíl nebude v plánované podobě dosažen. Jsou-li faktory neurčité, jejich hodnoty jsou v daném okamžiku neznámé a nelze je určit vztahy mezi proměnnými.

Tato situace nastává, je-li vyvíjen nový výrobek, je-li použita nová technologie, není-li zkušenost s provozem nového zařízení, dále v případě nových dodavatelsko-odvratelských vztahů atp. I když nejsou k dispozici předchozí statistické údaje, lze hodnoty faktoru úměrně odhadovat. Metody určování rizik se zpravidla opírají o expertní hodnocení využívající kolek-

tivní názor a znalosti expert . V poslední době se pro řešení rozhodovacích úloh v neurčitých podmínkách začalo používat teorie tzv. fuzzy množin (neostrých, mlhavých, matných). Existují dva pohledy na neúplnost informace – nepresnost a neurčitost.

Budeme předpokládat, že informaci lze vyjádřit formou logických výroků obsahujících predikáty a v případě nutnosti kvantifikátory. Dále předpokládáme bázi znalostí – množinu dat, údajů a poznatků týkajících se dané problémové oblasti a existujících v informačním systému respektive u expertů samotných. Libovolný výrok lze posuzovat jako tvrzení o vzniku určitého jevu. Množinu dat můžeme posuzovat ze tří hledisek – struktury, obsahu a vztahu k realitě. Informační jednotku tvoří tvrzení – pojem, příznak, hodnota a verohodnost. Mezi příznakem a hodnotou existuje funkční závislost, která odpovídá některému predikátu. Verohodnost je ukazatelem spolehlivosti dané informační jednotky. Složky tvrzení mohou mít i charakter množin i proměnných. Z tohoto hlediska nepresnost má vztah k obsahu informace (složka hodnota), neurčitost pak k jistotám vzhledem k realitě (složka verohodnost).

Stupeň neurčitosti informace se vyjadřuje pomocí modálních typu: pravděpodobný, možný, nutný, nelze, verohodný, přípustný atd. Pravděpodobnost, kterou zpravidla objektivně pojmáme jako výsledek statistického zkoumání z hlediska četnosti vzniku daného jevu, má i ryze subjektivní stránku vyjadřovanou slovně (málo pravděpodobně, s vysokou pravděpodobností, nepravděpodobně atd.).

Rovněž tak možnost může mít charakter objektivní míry přesnosti a realizovatelnosti nebo subjektivního slovního posouzení, obvykle svého autora. Možnost i pravděpodobnost lze v přirozeném jazyce odstupňovat. Zcela zásadně lze tvrdit, že verohodné je vše, co lze přímo dedukovat z báze znalostí, přípustné je vše, co s ní není v protikladu. Informaci nazýváme přesnou, má-li v daném tvrzení hodnota bodový charakter, to je nelze ji rozložit na části. V opačném případě bude nepřesná (imprecise). Tato nepřesnost se může projevit tolerančním polem s ostrými mezemi. Budou-li tyto meze vágní (volné) nebo nejasné (mlhavé, matné, neostře, rozmazané), dostaneme se do kategorie fuzzy množin, kde anglickým výrazem fuzzy sjednotíme výše uvedená synonyma.

Management rizik s pravděpodobnostním přístupem ke stanovení rizik bude tato rizika charakterizovat výrazy jako: přibližný, více-méně, hodně, málo, rychle, pomalu, atd. Teorie pravděpodobnosti je kompaktní, úplná s jasnými a všeobecně uznanými axiomy, z nichž za základní se považuje axiom o aditivnosti neslučitelných jevů. Pravděpodobnost se chápe jako limita četnosti příznivých jevů z pozorovaných jevů, což vyžaduje dostatečný počet pokusů, opakovatelnost pokusů atd. Existuje i subjektivistická škola, interpretující pravděpodobnost jako míru nejistoty. Hodnota pravděpodobnosti se chápe jako číslo, proporcionální sumě, kterou je subjekt ochoten zaplatit v případě, že výrok i zároveň dle jeho mínění pravdivý se ukáže

býti nepravdivým. Tento přístup, v případě úspěšný, však v dalších případech selhává. Především tam, kde je informace málo, kde se subjekt nechová zcela racionálně. V některých typech neurčitostí, v případech, kdy se teorie pravděpodobnosti jeví jako příliš normativní, se pak vhodnějším jeví použití teorie fuzzy množin.

K popisu jevu se používá i rozšířený jazyk. Muže ale dojít k nedorozumění v důsledku víceznačnosti slov i chápání jejich vazeb. Z tohoto hlediska umělecký jazyk se snaží tuto víceznačnost vyloučit a jeho formalizace je vhodná pro počítačové zpracování.

Zjištění rizika jako pravděpodobnosti neúspěchu doprovázeného příslušnou ztrátou je základem proinnost pojišovníctví, úroveň politiky v bankách, ale i ve vojenství i volbě strategie operací nebo stanovení bojové efektivnosti. V pojišovníctví musí být na bázi teorie pravděpodobnosti a matematické statistiky v určité rovnováze příjmy za pojistky, výdaje za plnění pojistných událostí, náklady na režii a zisk pojišovny. Problémy zpravidla nastávají při živelných pohromách nebo katastrofách velkého rozsahu, kdy teoretické předpoklady situované do normálních podmínek přestávají platit. Podobně se postupuje i v bankovním sektoru při stanovení úrokových měr vkladů a úvěrů, s přihlédnutím k režii, zisku a k situaci na trhu. Rovněž zde mohou nastat rizikové situace nesplácením úvěrů a živelným vybíráním vkladů. Analýzou takto pojatých rizik se v bankách zabývají příslušné týmy a formulují zásady politiky banky z hlediska minimalizace rizik obecně i vzhledem ke konkrétním klientům.

Pravděpodobností ze statistického hlediska je číslo vyjadřující poměr počtu experimentálních výsledků, produkujících tento jev k celkovému počtu výsledků uvažovaných jako možné.

Matematická statistika je prostředkem k získání závěru o neznámých charakteristikách statistického souboru. Zajímá nás zákon rozdělení náhodné veličiny, reprezentovaný buď funkcí hustoty pravděpodobnosti nebo její distribuční funkcí, z nichž lze určit matematickou naději respektive střední hodnotu, dispersi (varianci, rozptyl) nebo směrodatnou odchylku, konfidenční intervaly atp. Ke zjištění těchto údajů potřebujeme předchozí statistickou informaci. Zkoumané jevy i procesy však bývají spojeny s inovacemi nebo jsou zatíženy neurčitostmi a předchozí statistické informace nebývá k dispozici. Do určité míry můžeme nahradit chybějící charakteristiky odhady expertů využívajících svoji kvalifikaci a zkušenost. Nicméně zákonitosti zjištěné při práci s nahodilostmi jsou platné jen ve statistickém pojetí, to je pro velký počet pokusů. Ty obvykle nemůžeme realizovat buď z důvodu jednorázového rozhodování zpravidla strategického významu nebo z nedostatku času i podkladu umožňujících definovat a zpracovat statistický soubor. Z toho plyne, že samotné riziko je rovněž náhodnou veličinou, nemůže být stanoveno přesně, ale jen rámcově s určitým rozptylem a jeho nepřijatelnost i nepřijatelnost a z toho vyplývající rozhodnutí budou v cíli rutiny a zkušenosti managementu.

Z těchto důvodů je zbytečné se snažit o spojitě vyjádření rizika, obvykle vystupujeme s DISKRÉTNÍM ODSTUPOVÁNÍM, nap.:

- **dvoustupňové (binární)** – riziko je × riziko není
- **třístupňové riziko** – nízké, mírné, vysoké
- **pětístupňové riziko** – velmi nízké, nízké, mírné, vysoké, velmi vysoké

Bude pak pouze záležitostí managementu, jestli pro daný proces bude přijatelné nízké riziko doprovázené opatřeními, které zabrání jeho zvyšování resp. jež budou přibíhat snižovat, či přijmout mírné riziko za cenu zvýšeného monitorování a v případě potřeby okamžitého zásahu.

Jak plyne z definice rizika, důležité jsou obě složky. Z hlediska pravděpodobnosti je prioritní určení funkce hustoty pravděpodobnosti případně distribuční funkce náhodné veličiny. Z ní pak lze usuzovat o zákonu rozdělení a určit základní charakteristiky. Není-li k dispozici statistický soubor, využijeme metod expertního hodnocení.

## 5.2. Ošetření rizik

Z hlediska obecného chápání jakosti ve smyslu schopnosti uspokojovat požadavky a očekávání klientů a dalších zainteresovaných subjektů jsou dominantní užité vlastnosti, vyjadřované znaky jakosti, a vynaložené náklady. Požadavky na jakostní znaky, které vyjadřují funkčnost, bezpečnost, spolehlivost, ekologičnost atd., se obecně předpokládají (např. zvyklost nebo běžná praxe organizací, jejichž zákazníci a dalších zainteresovaných stran) nebo jsou stanoveny smluvními vztahy, ale v každém případě jsou závazné, vyplývající z právních předpisů, což se týká zejména bezpečnosti:

**Bezpečnost** – vlastnost, vyjadřující schopnost objektu (produktu/výrobku, procesu, systému atd.) plnit jeho funkci za stanovených podmínek být ve stavu, kdy riziko ohrožení života a zdraví lidí, životního prostředí a poškození majetku je omezeno na přijatelnou úroveň. Stát pomocí právních předpisů formuluje požadavky na bezpečnost, aby chránil své obyvatelstvo před uvedenými riziky, označovanými někdy jako rizika ohrožení oprávněných (veřejných) zájmů tak, aby tato rizika byla omezena na přijatelnou úroveň.

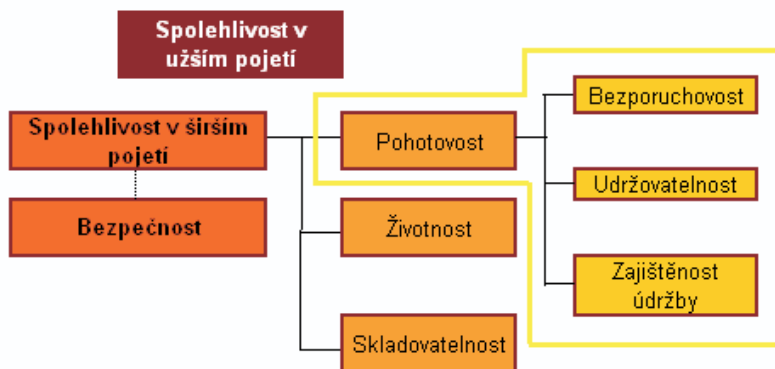
### 5.2.1. Bezpečnost a management rizik

Zajištění bezpečnosti, která velmi úzce souvisí s problematikou spolehlivosti je nedílnou a velmi významnou součástí obecné péče o jakost, s níž má společnou:

- **stránku manažerskou** – tj. stanovení cílů a pro jejich realizaci v organizaci stanovení odpovědností a pravomocí, procesů, postupů, zdrojů atd.,

- **stránku technickou** – tj. stanovení konkrétních používaných technik a metod,
- **nutnost věnovat se problematice během celého životního cyklu.**

#### VYMEZENÍ VAZBY BEZPEČNOSTI A SPOLEHLIVOSTI



K dosažení požadované bezpečnosti a optimální spolehlivosti je nutné se v rámci managementu organizace, resp. managementu jakosti systematicky zabývat managementem rizik.



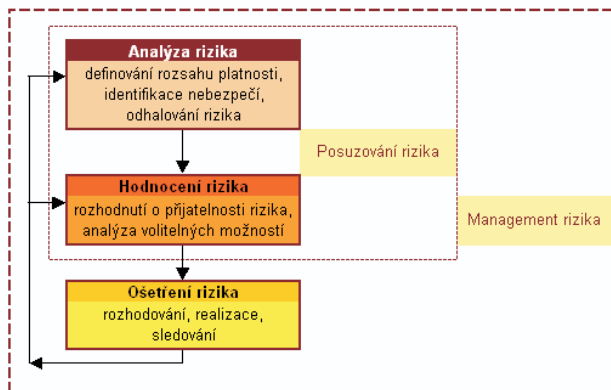
**Management rizik (a management spolehlivosti)** se v organizacích uplatňuje pro všechny činnosti a procesy podél směry jakosti, resp. pro všechny etapy životního cyklu výrobků.

OBECNĚ VYŽADUJE VYMEZIT PRÁVOMOCI A ODPOVĚDNOSTI, IDENTIFIKOVAT ZDROJE A SPECIFIKOVAT POSTUPY PRO:

- analýzy rizik, tj. identifikaci nebezpečí (nebezpečných událostí), odhalování rizik atd.,
- hodnocení rizik, tj. rozhodnutí o přijatelnosti či nepřijatelnosti jednotlivých identifikovaných a analyzovaných rizik s navazujícími analýzami možných opatření k odstranění nebo snížení

ne přijatelných rizik na přijatelnou úroveň,

- ošetření (regulování) rizik, tj. rozhodnutí o nápravných opatřeních k odstranění rizik nebo ke snížení rizik na přijatelnou úroveň, jejich realizace a sledování jejich efektu.



Zajištění bezpečnosti jako významného znaku jakosti je tedy požadováno jak zákazníky, tak společnostmi. Požadavky na bezpečnost jsou však obsahem i celé řady právních předpisů a týkají se omezení rizik ohrožení života a zdraví zákazníků a dalších osob, velkých hmotných ztrát a ohrožení životního prostředí:

- při užívání výrobků,
- při realizaci procesů, v etn ohrožení lovků v pracovním procesu při vykonávání různých činností v rámci procesů,
- při návrhu a realizaci projektů atd.

Součástí zajištění bezpečnosti je hodnocení a omezování rizik na pracovištích, jehož obsahem je systematické zkoumání všech aspektů práce s cílem zkoumat, co by mohlo způsobit úraz nebo škodu, zda by ohrožení mohlo být odstraněno a pokud ne, jaká preventivní nebo ochranná opatření lze uplatnit. Zákoník práce požaduje po zaměstnavatelích zajištění managementu rizik při práci, jehož hlavním úkolem je prevence těchto rizik (riziko je v zákoně definováno jako „kombinace pravděpodobnosti a rozsahu možného zranění nebo poškození zdraví zaměstnance, vystaveného v pracovním procesu jednomu nebo více potenciálním zdrojům pracovních úrazů nebo ohrožení zdraví“). To bývá obecně označováno jako management bezpečnosti a ochrany zdraví při práci.

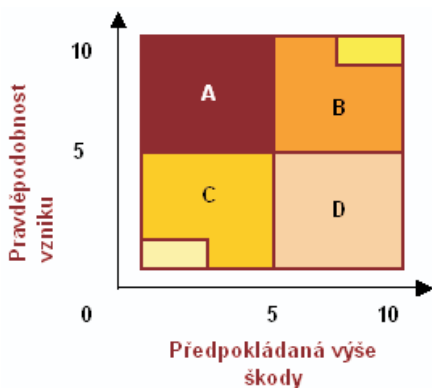
Obdobně zajištění obecně chápáné bezpečnosti zahrnuje identifikaci, analýzu, hodnocení a ošetření rizik ohrožení životního prostředí. V rámci managementu organizace je tato problematika obsahem mnohdy vyleněného environmentálního managementu.

## 5.2.2. Analýzy, hodnocení, posouzení a ošetření rizik

Zajištění požadované úrovně bezpečnosti je obecně založeno na identifikaci, analýze, hodnocení, posouzení a ošetření rizik, přičemž rizikem se obecně rozumí kombinace četnosti nebo pravděpodobnosti výskytu specifikované nebezpečné události a jejich následků. Podle povahy vyvolaných následků nebezpečných událostí se například podle mezinárodní normy IEC 300-3-9 rozlišují TYPY I ZÁKLADNÍ KATEGORIE RIZIK:

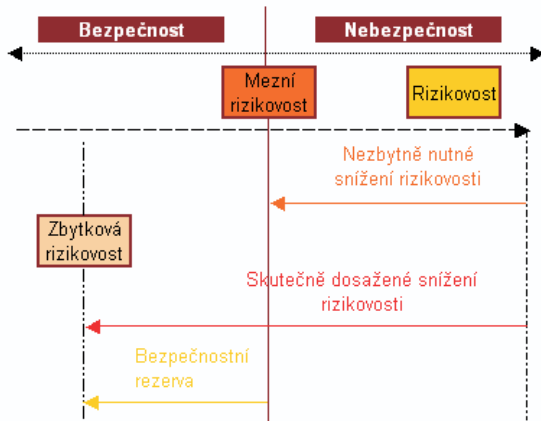
- individuální následky (s dopadem na jednotlivce),
- následky z povolání (s dopadem na pracovníky),
- společenské následky (s celkovým dopadem na veřejnost),
- škody na majetku a ekonomické ztráty (včetně přerušení podnikání, pokud apod.).

Pro znázornění a posuzování přijatelnosti rizik se často používají diagramy například v podobě matice, které zobrazují oblasti přijatelnosti a nepřijatelnosti potenciálních rizik v závislosti na pravděpodobnosti (četnosti) jejich nastání a závažnosti jejich následků.



Na analýzu identifikovaných rizik bezprostředně navazuje jejich hodnocení a posuzování, které mimo jiné zahrnují srovnání úrovně rizika s kritérii přijatelnosti (tzv. mezní rizikovosti) a nastavení prioritních priorit pro ošetření rizik. Úplné vyloučení rizik je prakticky nemožné, určitá míra rizika se považuje za přijatelnou vzhledem k současnému stavu vdeckých, technických a dalších poznatků a s nimi souvisejících možnostech. Tato „malá“ rizika mohou být přijata bez ošetření a označují se jako zbytková rizika (jsme si jich v domě a zůstávají i po provedení příslušných opatření).

Je však nutné je uvádět v seznamu všech identifikovaných rizik, aby mohlo být prováděno jejich efektivní monitorování. Rizika, která nebyla přijata, musí být ošetřena, tj. navržena a provedena nápravná opatření k jejich snížení nebo odstranění.

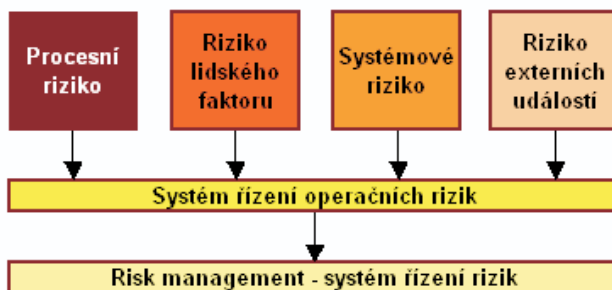


### 5.3. Operativní řízení protirizikových opatření (kontrola)

**Operační riziko** – je riziko p ímých nebo nep ímých ztrát, zp sobených neadekvátností í selháním interních proces , lidí a systém ů anebo vlivem externích událostí

Tato definice dále zahrnuje riziko právní, ale vylučuje riziko strategické a reputa ní. Je na každé organizaci, aby definici opera ního rizika v etn ě jeho složek, upravila podle svých pot eb.

#### MOŽNÁ STRUKTURA ÍZENÍ OPERA NÍCH RIZIK



ízení opera ních, nebo n kdý také provozních rizik se dostává v posledních letech do pop edí pozornosti všech ídicích í kontrolních pracovník ů . P ítom to není žádná p evratná novinka, prakticky již od po átk ů podnikání se lidé museli potýkat se selháním proces ů , pracovník ů nebo nespolehlivými technologiemi.



aktivní personální práce se zaměřením na stanici. Evidentní je velmi úzká vazba do ostatních druh operací a rizik. Je zřejmé, že kvalitní práce v této oblasti představuje pro každou společnost značný potenciál a příležitost k růstu a konkurenční výhodě.

### 5.3.3. Systémové riziko

Součástí systému významu technologií v kterékoliv oblasti činnosti pochopitelně stoupá i význam systémového rizika. Mezi nejvýznamnější oblasti patří správná funkčnost systému a jejich dostatečná výkonnost tak, aby nebrzdily rozvoj podnikatelské činnosti subjektu, jejich dostatečná kapacita, zabezpečení proti neautorizovanému používání a zajištění kontinuity provozu. Dalším příkladem systémového rizika mohou být ztráty způsobené chybným finančním modelem, kdy instituce použije chybné parametry, metodologii nebo chyby v algoritmech. Jakékoliv porušení plynulého chodu systému znamená v současné době téměř okamžité porušení tvorby výnosů (organizace je nedostupná, alternativní řešení prakticky neexistuje) a následně finanční ztráty. Opět není třeba zdůrazňovat, že kvalitně řízený proces rizik přináší další příležitosti a možnosti generování zisku.

### 5.3.4. Riziko externích událostí

Chod každé společnosti je vedle interních rizik ovlivněn i celou řadou externích faktorů, od dodavatelů až po různé události typu porušení dodávek energií, teroristické útoky, externí podvodky, ale i mnohem obvyklejší změny ekonomických podmínek trhu, vstup nového konkurenta. Tzv. „internetová bublina“ před několika lety ukázala, že každé podnikání musí být založeno na solidní strategii, která přináší dlouhodobý růst a ziskovost. To jsou ale základní manažerské poučky, které jen potvrzují, že řízení operčních rizik není ničím novým, nicméně pouze v posledních několika letech jsou tyto otázky posuzovány neodděleně a na různých úrovních řízení, ale v kontextu celé společnosti, každého jejího pracovníka a i s větší náležitostí. Při pohledu na komplex operčních rizik je zřejmé, že jejich řízení představuje systematický proces, který rizika identifikuje, měří a posléze řídí.

ZJEDNODUŠENÝ SE PROCES ŘÍZENÍ OPERAČNÍCH RIZIK SKLÁDÁ S NÁSLEDUJÍCÍCH KROKŮ :

- **metody a organizace řízení operačních rizik**
  - definování cílů ORM a metod, jak jich dosáhnout (například snížení provozních ztrát o 20%)
  - stanovení principů řízení OR, definice a klasifikace rizik, určení procesu a nástrojů ORM, organizační struktura a úlohy a odpovědnosti nejen řídících, ale všech pracovníků v dané společnosti;
  - začlenění již existujících funkcí ORM do tohoto procesu;

- **identifikace a posouzení rizika**

- vytvoření databáze vzniklých škod sloužící pro sledování trendů, modelování a mapování rizik, jejich hodnocení z pohledu závažnosti a frekvence;

- **alokace kapitálu a měření výkonnosti**

- efektivní alokace kapitálu a hodnocení jeho výkonnosti;

- **zmírnění rizik a kontrola**

- zajištění faktické kontroly rizika a přijímání opatření neúčinné – změna pracovních postupů, zlepšení automatických procesů, dodatečné lidské zdroje, doplnění interních kontrolních procesů apod. v celé šíři organizační struktury;

- **transfer rizik a jejich financování**

- rozhodnutí, zda klíčová rizika budou řešena interně anebo bude proveden transfer k třetí straně, obvykle pojišťiteli (v případě dochází ke kombinaci obou postupů – například v oblasti bezpečnosti práce jsou stanoveny interní předpisy a školení, navíc je zakoupen pojišťovací program).

Operační rizika jsou historicky nejstaršími, kterým každá organizace čelí, nicméně se zdají být nejnovější a prakticky nejméně rozvinutou komponentou systému řízení rizik – ERM. Iniciativy vedoucí k zavedení ERM, což je mimo jiné značně komplexní a nákladný proces, vycházejí ze dvou základních požadavků.

V prvním případě je to vlastní iniciativa dané organizace, kde si její vedení uvědomuje potřebu kvalitního a komplexního řízení rizik s cílem nejen minimalizovat a dokonce eliminovat potenciální ztráty, ale také na druhé straně využít příležitosti. Tento základní princip řízení rizik je třeba si uvědomovat při hodnocení kladů a záporů celého procesu. Na straně druhé se v nich – kterých odvětvích a regionech objevují iniciativy regulačního charakteru, kde ERM je přímo nařizován. (V bankovním sektoru EU se jedná o již schválený dokument „Basel II“, v oblasti pojištnictví se intenzivně pracuje na projektu „Solvency II“, které již přímo definují požadavky řízení rizik a rizikové upraveného kapitálového vybavení. Z pohledu teritoriálního je zřejmě nejznámějším dokumentem zákon Sarbanes – Oxley v USA).

Následující schéma zjednodušeně ukazuje klasifikaci operačních rizik dle nastalé události, která vychází právě z Basel II, ale je velmi jednoduše aplikovatelná na jakoukoliv organizaci a může sloužit jako výchozí pohled pro zavedení systému.

Kategorie událostí	POPIS	PODROBNÉ ČLENĚNÍ	PŘÍKLAD AKTIVITY
Interní podvod	Ztráty zp sobené podvodným jednáním nebo zpronevrou majetku, obcházením i nedodržením na ízení a pravidel organizace, nejmén jednou interní osobou	Neautorizovaná íinnost	Úmyslné nevykazování transakcí, neautorizované transakce s finan ní ztrátou, úmysln chybná klasifikace pozice, zneužití systému, zneužití pracovních pom cek
		Krádež a podvod	Podvod, úv rový podvod, bezcenná depozita, krádež, vydírání, loupež, neoprávn né p ívlastní ní aktiv, svévolné zní ení aktiv, falzifikáty, pašování, úmyslné porušení da ových zákon , úplatky, zp tné provize, nelegální obchody s interními in-
Externí podvod	Ztráty zp sobené podvodným jednáním, zpronevrou majetku nebo porušení zákona t etí stranou	Krádež a podvod	Krádež, loupež, pad lání, podvodné manipulace s šeky
		Systémová bezpe nost	Napadení systému, krádež informací zp sobující finan ní újmu
Zaměstanecké praktiky a bezpe nost na pracovišti	Škody zp sobené nekonzistentními praktikami s p edpisy o zam stanosti, ochran zdraví a bezpe nosti p í práci, úhradami odškodn ní za úrazy nebo diskriminaci	Vztahy mezi zam stnanci	Odm ování, zam stnanecké výhody, ukon ení pracovního pom ru
		Bezpe né prost edí	Základní faktory bezpe nosti práce, zdraví zam stnanc a pravidla bezpe nosti
		Diskriminace	Všechny typy diskriminace
Klienti a tržní/obchodní praktiky	Škody vznikající necht n nebo z nedbalosti, zanedbání profesionálních závazk (v etn požadavku d v rnosti a vhodnosti)	Vhodnost prozrazení, d v rnost	Porušení d v rnosti klient , porušení zachování tajemství, zneužití d v rných informací
		Nevhodné tržní/obchodní	Nevhodné tržní/obchodní praktiky, praní špinavých pen z, nelicencovaná íinnost
		Poradenská íinnost	Spory o výsledky poradenské ínosti
Poškození fyzických aktiv	Škody vzniklé ztrátou nebo poškozením fyzických aktiv, zap í in né p írodní katastrofou nebo jinými vlivy	Katastrofy a ostatní události	Škody z p írodních katastrof, škody zp sobené jinými externími vlivy (vandalismus, terorismus)
Přerušení činnosti, selhání	Škody vzniklé p erušením ínosti, provozu nebo selháním systém	Systémy	Hardware, software, telekomunikace, vy azení nebo p erušení komunálních služeb (dodávky elekt iny)
Realizace dodání a řízení procesů	Ztráty zp sobené chybami v transakčním procesu nebo jeho ízení ve vztahu k zákazník m nebo dodavatel m	Záznam transakcí, dodávky a údržba	Chybná komunikace, chyba p í po izování dat nebo dávkovém zpracování, nedodržení termínu nebo odpov dnosti, systémová chyba, ú etní chyba, nedostate ná údržba dat, manažerské selhání
		Monitorování a výkaznictví	Nedodržení mandatorních povinností vykazování, nep esné externí reporty
		Klientská dokumentace	Chyb ící prohlášení nebo autorizace klient , chyb ící nebo nekompletní právní doklady
		ízení klientských dat	Nesprávné záznamy klienta, nedbalostní ztráta nebo poškození dat klienta
		Dodavatelé	Spory s dodavateli

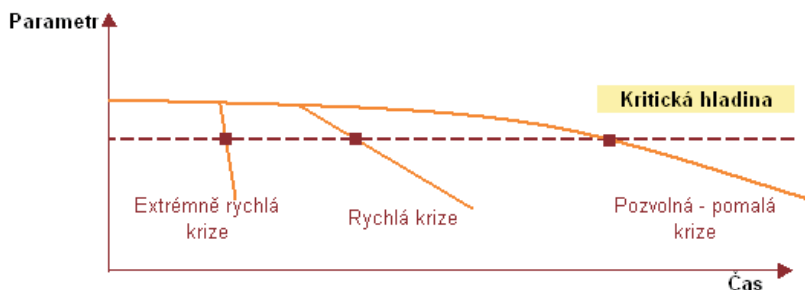
## 6. POJETÍ KRIZOVÉHO MANAGEMENTU

Jak již bylo řečeno, předem tím krizového managementu je zvládnutí mimořádných událostí a krizových situací určitého rozsahu ve všech fázích řešení. Krizová situace může vzniknout z vlastní podstaty věci bez úmyslu krizi vyvolat, či na základě konfliktu, tedy s úmyslem krizi vyvolat. Při tomto řešení není podstatné, zda konflikt vzniká postupně na základě rozdílných zájmů (např. politický konflikt, obchodní konflikt atd.), či náhle (např. loupež).

JEDNÁ SE Tedy O KRIZE:

- **neúmyslné,**
- **úmyslné** – vzniklé na základě konfliktu.

OKAMŽIK VZNIKU KRIZE – SCHÉMA ZMĚNY PARAMETRŮ SYSTÉMU I OBJEKTU



MANAGEMENT KRIZÍ ROZEZNÁVÁ TŘI FÁZOVÉ ETAPY:

- prevence, včetně identifikace krize,
- aktuální krize a její řešení (repres),
- náprava (likvidace následků).

Ve fázích prevence a nápravy se uplatňují v zásadě standardní techniky managementu, ve fázi řešení krize realizujeme specifické techniky, protože jsme rozhodujícím způsobem ovlivněni faktorem času.

V TĚTO FÁZI JE TYPICKÉ ZEJMÉNA:

- rutinní postupy,
- potlačení kooperativních forem řízení, silné autokratické řízení.

Otázka krizového managementu se netýká pouze managementu firem, ale i řízení obcí, tedy i řízení států. Ve všech vyspělých státech se realizuje tzv. nouzové plánování, které je vlastním stanovením nouzových opatření a zajišťuje zároveň jejich realizaci.

Ve všech fázích krizí jsou nezbytné informace, jak o samotném průběhu krize, tak i o dalších okolnostech vývoje a hlavně o úspornosti kroků podnikaných k řešení takové krize.

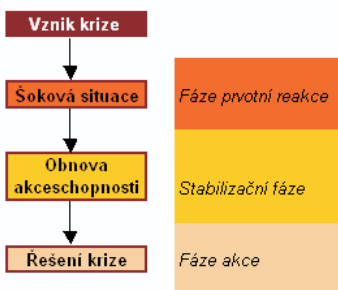
## 6.1. Krizové scénáře

DRUHY KRIZOVÝCH SITUACÍ Z HLEDISKA VZNIKU A PRŮBĚHU:

- situace vznikající převážně náhle při absenci signálů, které by avizovaly jejich vznik, případně signály zanedbají nebo se berou na lehkou váhu,
- situace, kdy při velké rychlosti a intenzitě průběhu krize není čas na hledání variant řešení,
- situace, které se musí řešit rychle, aby se zabránilo ztrátám na životech, škodám na majetku organizace a dotčených osob, ztrátě informací, dobrého jména, vztahům k dodavateli a zákazníkům a ztrátám u nich,
- situace, kdy se musí zabránit panice a špatným rozhodnutím pod tlakem a stresem.

Při náhlém vzniku a průběhu havárie a katastrofy vzniká prvotní šoková reakce místo rychlé akceschopnosti vedoucí k zastavení negativního průběhu a zabránění jeho následkům. Tím se prodlužuje adekvátní reakce a ztrácí se čas.

FÁZE PO VZNIKU KRIZE



Krizové scénáře ve formě krátkého, stručného a výstižného písemného materiálu formulují postup při vzniku konkrétní krizové situace s cílem rychlého zvládnutí zvláště po ústí fáze po vzniku krize a vytvoření akceschopnosti organizace. Dávají psychologickou podporu v krizové situaci, relativní jistotu a návod k postupu, umožňují zvládnout a zkrátit šokovou fázi, zahájit co nejdříve adekvátní reakci a ukazují priority. Zvyšují tím stupeň objektivní identifikace situace.

KRIZOVÉ SCÉNÁŘE MAJÍ DÁVAT ODPOVĚDI NA NÁSLEDUJÍCÍ OTÁZKY:

- na které krize je možné se připravit,

- jaká je možnost jejich výskytu,
- jaké mohou být jejich důsledky,
- jakým způsobem by je bylo možné z hlediska času,
- jaké má organizace možnosti provést opatření, aby se snížila možnost výskytu krizí,
- jaké k tomu má organizace disponibilní zdroje a možnosti krize zvládnout, když vzniknou,
- jaké je postup ke zvládnutí krizové situace,
- jak se organizace připraví na zvládnutí konkrétní krizové situace.

### 6.1.1. Postup zpracování

V prvním kroku je třeba zmapovat co možná nejvíce potenciálních zdrojů krizí. Zdroje krizí se nacházejí jak uvnitř, tak i mimo organizaci. Pro jejich vlastní identifikaci bez dopadu a případné pravděpodobnosti jejich vzniku jsou nejvýhodnější skupinové kreativní metody, jako například brainstorming. Výsledkem je check list zdrojů a následných potenciálních krizových situací.

V dalším kroku se identifikované zdroje krize posoudí z hlediska pravděpodobnosti vzniku krizové situace a následků vzniku krize. Největším problémem je stanovení pravděpodobnosti, protože se často nemůže vycházet z četnosti výskytu krizové situace v minulosti a ze statistických údajů, které nejsou a ani nemohou být k dispozici. Je potřeba vycházet ze skupinového odborného nebo spíše intuitivního odhadu vzniku pravděpodobnosti v budoucnosti podle škál v rozmezí 0–10. Pokud se blíží k nule, tak je pravděpodobnost malá, když se blíží k 10 je pravděpodobnost velká.

Dalším hlediskem pro posouzení je rozsah škod, které krize způsobí. Posouzením nelze omezit jen přímé finanční škody, ale je třeba do nich zahrnout potenciální škody na lidských životech, na zdraví, stažení výrobků, obnovení pozitivního image organizace apod. Při formulaci předpokládaných škod je třeba vycházet z jejich komplexního posouzení a diferenciací, v které mají prioritu lidské životy. Opět se jedná o skupinové posouzení a zařazení do škály ve stupnici od 0–10.

Výsledky analýz, provedených podle dvou předchozích bodů, se zanesou do matice, jejíž osy tvoří pravděpodobnost vzniku krize a výše škody. Výsledky, které se budou nacházet v pravém horním kvadrantu B představují pro organizaci maximální nebezpečí. Dostí velké nebezpečí mohou představovat krizové zdroje umístěné v kvadrantu D. Naopak levá dolní část kvadrantu C představuje relativní bezpečí. Je třeba si ale uvědomit, že umístění v matici bylo provedeno především na základě subjektivního a intuitivního rozhodnutí.

Vytvořením matice umožní získat přehled o nebezpečích a jejich síle. Fáze prevence musí pokračovat analýzou, jejímž výsledkem je zjištění, jak je podnik na vznik předpokládaných krizových zdrojů připraven a co je třeba a možné pro zvýšení bezpečnosti provést.

Žádná organizace nemá dostatek vnitřních zdrojů, aby najednou provedla řadu rozsáhlých opatření, která by vedla k situaci, kdy je organizace schopna zvládnout všechny případné krizové stavy, pokud nastanou. Proto je nutné stanovit podmínky, jak se budou opatření realizovat. Cílem všech opatření je co nejrychleji odstranit nejzranitelnější místa a postupně zvyšovat schopnost absorpce krizové situace a naopak snižovat vlastní zranitelnost a bezbrannost.

Provedení předchozích kroků představuje snížení rizika vzniku krize a zároveň identifikuje potenciální krizové zdroje. Součástí prevence a zároveň přípravy je vlastní zpracování krizových scénářů. Krizové scénáře se zpracovávají pro každou potenciální krizovou situaci ve dvou variantních vyhotoveních. Jedna varianta je pro potřeby krizového týmu, druhá je určená ostatním pracovníkům organizace a jejich příjímým nadřízeným.

Krizový tým je tvořen především vedoucími pracovníky organizace a jeho odborníky a může být doplněn o externí specialisty, například o psychologa. Jeho složení je specifické pro konkrétní krizovou situaci.

### 6.1.2. Požadavky na krizové scénáře

Krizový scénář musí být stručný, přehledný, s rychlou a úplnou vypovídací schopností. Čím je stručnější a výstižnější, tím více a lépe si ho lidé zapamatují a jsou schopni se v něm orientovat a postupovat podle něj.

Součástí krizových scénářů je krizová komunikace, která je zaměřena jak dovnitř organizace, tzn. směrem k zaměstnancům, tak i mimo ni – systém varování obyvatelstva, komunikace s policií atd.

KRIZOVÝ SCÉNÁŘ URĚNÝ ČLEMEM KRIZOVÉHO TÝMU V TĚŽINĚ OBSAHUJE:

- formulace krizové situace,
- složení krizového týmu,
- rozsah mimořádných pravomocí a odpovědností pro krizovou situaci,
- všeobecné a specifické postupy v krizové situaci včetně jejich nositelů a případného asociativního harmonogramu,
- důležité telefonní čísla,
- zásady krizové komunikace,
- formulace protokolů o vzniku krizové situace a jejím řešení,
- rozdělení a seznam pracovníků, kteří musí být se scénářem seznámeni.

KRIZOVÝ SCÉNÁŘ UR ENÝ ADOVÝM PRACOVNÍK M ORGANIZACE V TŠINOU OBSAHUJE:

- formulaci krizové situace,
- koho je třeba o vzniklé situaci informovat a jakým způsobem,
- co se musí při vzniku krizové situace provést,
- kde jsou umístěny prostředky použitelné ke zvládnutí situace.

Krizové scénáře musí být v organizaci vyhlášeny ve formě vnitropodnikové normy, což znamená jejich závaznost a vynutitelnost. O vzniku každé krizové situace musí být proveden zápis, který slouží jako důkazní materiál při vzniku například úrazu a škody na majetku a také je zápisnou vazbou pro vylepšování krizových scénářů a provádění tréninku zvládnutí situací.

KRIZOVÝ SCÉNÁŘ BY MĚL ODPOVĚDĚT NA OTÁZKY:

- Jak postupovat, když náš důležitý dodavatel přestane dodávat?
- Jak postupovat, když náš hlavní odběratel zruší dodávky?
- Jak postupovat, když nám banka odmítne poskytovat další úvěrování?
- Jak postupovat při stávce zaměstnanců?
- Jak postupovat při pozdní platbě důležitých odběratelů?
- Jak postupovat při změně legislativy?

### 6.1.3. Povinnost zpracování krizových scénářů

V ČR vyplývá podnikatelským subjektům zákonná povinnost podílet se na základě výzvy na zpracování krizového scénáře – plánu ústředních orgánů krizového řízení (kancelář prezidenta, Kancelář Senátu, Kancelář Poslanecké sněmovny, Úřad vlády, NKÚ, BIS, ministerstva, úřady a dalších.) a územních krizových plánů krajů a obcí. Tyto subjekty jsou zároveň povinny, pokud plní opatření vyplývající z krizového plánu těchto orgánů, zpracovat vlastní plán krizové připravenosti se strukturou, srovnatelnou s krizovým plánem orgánu.

Další povinnosti ukládá zákon a vyhlášek. Legislativně je například upravena povinnost zpracovávat krizové scénáře v organizacích provozujících různé dopravní činnosti nebo v organizacích skladujících nebo vyrábějících nebezpečné látky.

Právní předpisy českých organizací má takovéto materiály připraveny pro situace, kdyby v organizaci vznikl požár nebo došlo k dalším haváriím či katastrofám.

#### 6.1.4. Krizová komunikace

Součástí krizových scénářů je krizová komunikace, která vzniká současně se vznikem krize a probíhá jak uvnitř organizace, tak mimo ni.

UVNITŘ ORGANIZACE JE DŮLEŽITÉ CO NEJRYCHLEJI INFORMOVAT:

- vedoucí pracovníky o vzniku krizové situace,
- následně členy krizového týmu pro určení krizovou situaci,
- pracovníky organizace v etických pokynech, jak se mají zachovat.

Každá organizace si musí uvědomovat svou společenskou odpovědnost vůči svému okolí. Nikdo od ní není izolován a svou činností ho ovlivňuje a to jak pozitivně, tak i negativně. Krizová komunikace je nástrojem, který podnik používá v období, kdy svou činností ohrozil okolí, nebo mu způsobil jakou škodu, problém, nebo dokonce ovlivnil jeho běžný život.

Krize se může stát prostřednictvím krizové komunikace prostředkem zviditelnění a prezentace schopností, vedoucích ke zvládnutí situace. Pokud se vše podá efektivně, prezentace krizové komunikace není jen záležitostí nepořádku a neschopnosti, která má vést k manipulaci veřejného mínění a jeho prezentování, že je všechno v pořádku, pak s tím lze souhlasit.

Informace a dohady o vzniku a průběhu krizové situace se obvykle rychle šíří a předávají se k nim řady. Komunikace mimo organizaci musí směřovat ke krajině a k obyvatelstvu, které by mohlo být postihnuto následky krizové situace. Současně s tím jsou dle potřeby informování hasiči, policie, zdravotní služba a další instituce.

KRIZOVÉ SCÉNÁŘE VE VZTAHU K OBYVATELSTVU MUSÍ OBSAHOVAT:

- formulaci situace,
- odpovědný pracovník za informování krajských úřadů, hasičů atd.
- způsob informování,
- další informace (například podpora při evakuaci),
- způsob odvolání stavu.

Následná komunikace směřuje ke sdělovacím prostředkům, dodavatelům, odběratelům, populacím, zájmovým skupinám, které by mohly být následkem krize dotčeny.

PŘI KOMUNIKACI MIMO ORGANIZACI JE NUTNÉ DODRŽOVAT TYTO ZÁSADY:

- špatná komunikace způsobí větší škody než vlastní krizová situace,
- informovat v co nejkratším čase,
- sdělovat pravdivé informace,
- informovat o opatřeních učiněných k odstranění krizové situace,

- nemít již zveřejněné prohlášení,
- jazyk komunikace musí odpovídat příjemci informací,
- soustedit všechny zveřejňované informace ke sdělování k jedné osobě – mluvčímu.

innost pověného mluvčího organizace nezápíná až v okamžiku, kdy musí vystoupit před sdělovacími prostředky a obyvatelstvem. Na vznik krizové situace je třeba se permanentně připravovat. I pro něj je zásadním omezujícím faktorem a i na něj působí vznik krize dopadá stres a napětí. Proto je důležité zpracování typových návrhů na prohlášení, která je schopna upravit podle konkrétní situace vydat.

### 6.1.5. Trénink krizových situací

Součástí krizových scénářů musí být zpracování systému tréninku pracovníků organizace ve formě simulace a řešení krizových situací a případně workshopů. Tréninky nelze zaměřovat jen na zvládnutí vlastní situace, ale i na fungování krizové komunikace. V krizových scénářích je určena zodpovědnost za trénink, periodičita a způsob provádění, okruh účastníků apod. Do tréninku jsou v případě potřeby zapojeny i další organizace.

## 6.2. Procesní charakter a stádia krize

Náhle a prudký průběh krizových situací se týká jen jejich velmi malého množství. Většina krizí má pozvolnější a pomalejší průběh, který je více skrytý, a proto jsou nebezpečnější. Pomalá krize je výsledkem procesu, kdy se nerovnováha postupně zhušťuje, až se dostává do kriticky nestabilního prostoru.

### VZNIK KRIZE ZVŮŠOVÁNÍM NEROVNOVÁHY



Krise, která má procesní charakter, se někdy uvádí jako krize finanční. Jejím vnějším projevem je platební neschopnost organizace, tzn. schopnost organizace dostát svým závazkům vůči dodavatelům, bankám, státu, zaměstnancům, pojištnám atd. Organizace nemá dostatek likvidních prostředků, zadluhuje se a tím je ohrožena její další existence. Platební neschopnost je vyvrcholením krizového procesu. V průběhu krizí v organizacích prochází od svého vzniku až po destruktivní přelomové fáze, jejichž časový průběh je odlišný. V těch kterých případech bývá průběh krize tak rychlý, že poslední fázi nelze ani identifikovat. V extrémních případech může nastat i její nebo poslední z nich.

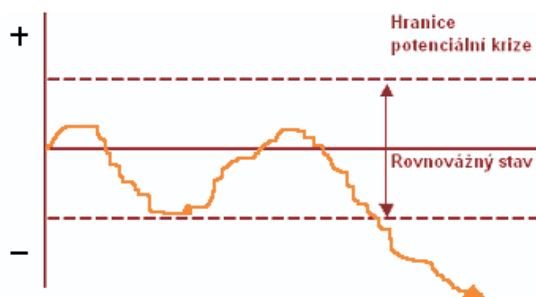
## 6.3. Dynamika krize

### 6.3.1. Potenciální krize

Na počátku každé krize je nerovnováha mezi organizací a jejím okolím a nebo mezi jednotlivými systémy uvnitř organizace. Nerovnováha je permanentním jevem a při jejím zvlášťování nastává „skutečná“ krize. Každá nerovnováha je potenciální krizí a také každá organizace se v potenciální krizi nachází.

Vnější projevy nerovnováhy ve fázi potenciální krize nemají podobu krizových projevů a jsou chápány jako běžné problémy, které je možno řešit rutinně. Ale permanentnost nerovnováhy vytváří také permanentnost rozhodujících okamžiků, projevujících se v možné pomalé nebo i prudké změně dalšího vývoje.

#### PŘÍKLAD PRŮBĚHU NEROVNOVÁHY



Při řešení běžných nerovnováh by si měl řešitel klást řadu otázek a hledat na ně odpovědi:

- Je nerovnováha stejná jako se vyskytla v minulosti, nebo v ní nastala změna?
- Je nerovnováha na vyšší úrovni, než dříve?
- Dostane se organizace z nerovnováhy pomnutím přelomových faktorů v kterých předchozích faktorů

nebo působením regulátorů?

- Je nerovnováha projevem cyklu?

### 6.3.2. Latentní krize

Jestliže zvažování nerovnováhy pokračuje, dostává se krize do druhé, tj. latentní fáze vývoje. Nerovnováha se obvykle začíná projevovat a napadat další oblasti organizace a její zvažování akceleruje. Krizový vývoj vytváří kauzální krizové etapy a řadu dalších důležitých nerovnováh, které se zdánlivě mohou projevovat izolovaně. V této fázi lze identifikovat některé krizové symptomy, ale protože se ještě neprojevují ve finanční oblasti, tak se jim zpravidla nevěnuje větší pozornost nebo jí zcela unikají.

Krize se může projevovat poklesem výkonnosti organizace, nepořádkem, problémy v komunikaci, zvýšenou fluktuací, vážnou spoluprací, poklesem kázně apod. identifikace těchto jevů je možná na základě ukazatelů.

Latentní fáze krize může v organizaci trvat i několik měsíců nebo dokonce let, než se nerovnováha zvýší natolik, že krize postoupí do třetí fáze.

### 6.3.3. Akutní krize

Ve fázi akutní krize nerovnováha proniká do finanční oblasti, protože se krize projevuje ve vyšších výdajích organizace než jsou její příjmy. Teprve s určitým zpožděním lze krizi identifikovat na základě výstupu z úrovně etnickví a prostřednictvím finančních ukazatelů. V této době se již organizace dostává do potíží s platební schopností a tyto obtíže se stále zvažují. Začínají se projevovat destruktivní účinky krize, chybí finanční prostředky na splátky úvěrů, na uhrazení faktur dodavatelů, zpožďují se platby, neplatí se dávky pojišťovnám atd.

### 6.3.4. Nezvadatelná krize

Pokud se nepodaří krizi zvládnout ještě v předchozí fázi, nastává poslední stadium a tím je nezvadatelná krize. Destruktivní krizové účinky vedou organizaci ke katastrofě. Krizové řízení není schopnou zvládnout situaci, depresivně působí.

Chápání krize jako situace, kdy organizace není schopna dostát svým závazkům a má problémy s likviditou, které je velmi frekventované, má v praxi pro organizace velmi negativní

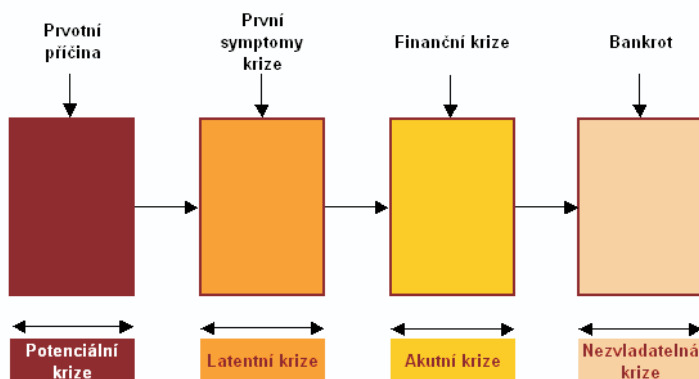
dopad. Teprve až je krize identifikována na základě výstupů z ú etnictví, tak bývá, ale není to pravidlem, nastartováno krizové řízení, které má vést ke zvládnutí krize.

### 6.3.5. Vývoj krize

Krize organizace má určitou genezi, i když velmi proměnlivou. V průběhu vývoje nerovnováha a tím i krizový vývoj nemají kontinuální průběh. Vzniklá nerovnováha má schopnost přesouvat se do dalších oblastí a rozvíjet se. Vytváří rozvíjený kauzální řetězec příčin a následků, projevuje se v latentní fázi vývoje v různých oblastech a teprve ve svém závěru vstupují všechny kauzální řetězce do finanční oblasti.

Až ve finanční oblasti je krize podchycena na základě ú etních výkazů. Každé ú etnictví a následně na jeho základě provedená finanční analýza odráží se zpožděním o kolika týdnů minulý stav.

#### FÁZE KRIZOVÉHO PROCESU



### 6.3.6. Zastavená příčina krize

Jednou z důležitých podmínek pro úspěšné krizové řízení je nalezení a odstranění příčiny krize. Pokud krize trvá dlouho a krizový řetězec je dlouhý a navíc jestliže prochází celou oblastí a krize mění svou podobu, je nalezení pravé příčiny zdlouhavé a velmi náročné. Musí se k tomu použít kauzální analýza a postupovat postupně po jednotlivých lánkách kauzálního řetězce od symptomů k příčinám.

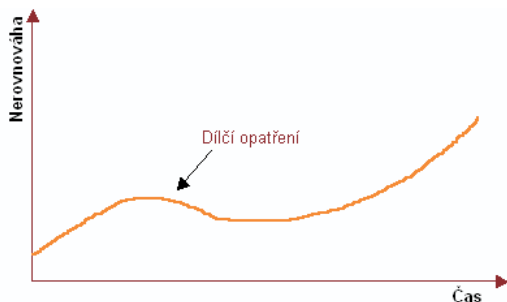
Krizový řetězec má vazbu na okolí organizace. Může v organizaci začít v podobě špatných

rozhodnutí, špatným jednáním pracovníků organizace v její ve ejnosti a prostřednictvím okolí organizace.

Jestliže je kauzální efekt zec dlouhý, tak je hledání pravé příčiny nerovnováhy velmi náročné a nemusí vždy vést k úspěchu. Kauzální analýza při vysoké komplexnosti organizace a jejího okolí, multilokalitě a multiplikačním působení množství faktorů, vede někdy do slepé uličky, nebo se za pravou příčinu vydává **pseudopříčina**. Tzn., že analytici se nedostanou až k pravé příčině na konci efektu. Pravá příčina může být působením času a překrytím dalších článků kauzálního efektu zamlžena a skryta.

Odstranění pseudopříčiny nerovnováhy vede často k pochopitelnému zlepšení situace, protože zmaňuje pozitivní vliv. Ale její pravá příčina nadále působí a v průběhu času se rozvíjí a roste.

## PRŮBĚH NEROVNOVÁHY PŘI ŘEŠENÍ PSEUDOPŘÍČINY

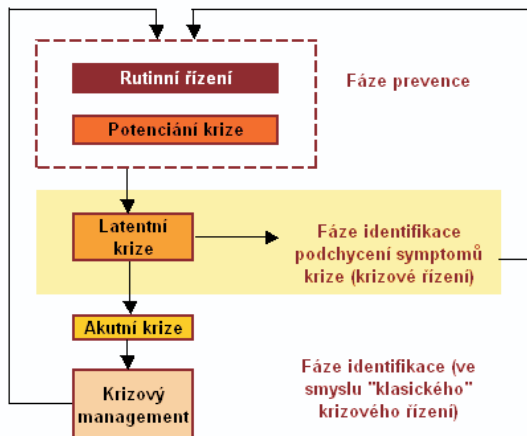


### 6.3.7. Vyerpání zdrojů organizace

Při dlouhodobém průběhu krize dochází postupně ke snižování zdrojů organizace a tím také ke schopnosti řešit krizovou situaci. Nejedná se přitom jen o finanční zdroje, i když již v latentní fázi může nastat pokles cash flow. V akutní fázi krize chybí finanční zdroje, potěbné pro obrátění situace.

V zájmu organizace by měla být včasná identifikace vznikající krize v rámci kauzálního krizového efektu co nejbližší k jeho počátku. To je v situaci, kdy lze snadněji a rychleji identifikovat pravou příčinu krize a kdy důsledky vznikající krize nejsou pro organizaci citelné a krize se ještě neprojevuje ve finanční oblasti.

Identifikace krize v její latentní fázi a rychlé nastartování procesu krizového řízení dává podstatně větší naději na úspěch, než je tomu při „klasickém“ chápání krize a krizového řízení.



#### 6.4. Krizový management

**Krizové řízení** je charakterizováno neprodleným řízením zna něho po tu problém . Jedná se o situaci podobnou b žnému ízení, když rozdíl spo ívá p edevším v naléhavosti ešení problém (kritickým se stává faktor asu), v kruhové závislosti problém a v rozložení ídicích vazeb, kde pro vzájemné obví ování neexistuje zejména na st edním lánku ízení konstruk tivní spolupráce (zpravidla dojde k personální obm n vrcholového vedení, kde nové vedení musí prioritn ešit operativní problémy).

Krizi podniku lze definovat jako narušení rovnováhy v n kterém z jeho subsystém , které m že ohrozit dosahování cíle podniku nebo dokonce vést k ohrožení jeho další existence.

Pokud dojde k v asnému rozpoznání pí it krize a jejich odstran ní ídicími zásahy, nemusí to vést k prohlubování krize, které kon ívá až zánikem organizace.

#### **Řešením krize organizace se zabývá krizový management.**

Z širšího hlediska se krizový management používá jako preventivní nástroj již p í hodnocení rizik, které mohou být potenciální pí ínou vzniku krize. Z užšího pohledu lze krizový management chápat jako systém zásad a nástroj aktivn aplikovaných vedením organizace pro zvládnutí krizového stavu a její vyvedení na dráhu dalšího rozvoje. Nedílnou sou ástí zvládnutí krizového stavu je pochopení zdroj krízí, jejich typologie, jakož i systematizace pí in jejich vzniku.

## K ZÁKLADNÍM OBECNÝM ZÁSADÁM ORGANIZACE KRIZOVÉHO ŘÍZENÍ PODNIKU PATÍ:

- identifikace skutečných příčin krize,
- jmenování krizového managementu,
- krátkodobá centralizace pravomocí v jeho rukou,
- realizace komplexu ozdravných opatření.

## MEZI PRVKY DŮLEŽITÉ PRO KRIZOVÉ ŘÍZENÍ PATÍ:

- zajištění malého množství kapitálu pro revitalizaci činnosti a jeho vhodné vynaložení,
- destrukce starých řídicích vazeb,
- důraz na prognózování cash-flow ošetření rizika (systém řízení pohledávek) jako podmínky pro hodnocení lidí a produktů,
- prvotní výběr podporovaných produktů a činností musí být proveden velmi rychle a nepesností musí být příběžně korigovány,
- tvrdé rušení tradičních nákladů nezvyšující hodnotu produkce,
- radikální kroky pro odhalení vnitřních rezerv,
- řízení a hodnocení výsledků pouze podle čísel, a to s týdenní periodicitou,
- zajištění včasných podkladů pro řízení s důrazem na přehlednost a s vyloučením všech zohledňujících komentářů,
- po přechodnou dobu cca 1 roku razantní personální politika bez výjimek, ale podle všem známých a předešlých pravidel odvozených z objektivních týdenních číselných výsledků,
- zavedení interních standardů a význam funkce nazývané „trenér“ pro jejich efektivní zavedení a přizpůsobování interním podmínkám a potřebám.

## OBECNÉ SCHÉMA KRIZOVÉHO MANAGEMENTU



#### 6.4.1. Vývoj krizového managementu

Management, jako samostatná oblast lidské činnosti má ve svém moderním pojetí svá historická údobí.

HODNOCENÍ SYSTÉMU ŘÍZENÍ LZE PROVÉST PODLE NÁSLEDUJÍCÍCH KRITÉRIÍ:

- uzavřenost systému,
- otevřenost systému,
- racionální faktor,
- sociální faktor.

CELÉ STOLETÉ HISTORICKÉ OBDOBÍ MANAGEMENTU JE PAK JEJICH KOMBINACÍ:

##### **První období (1900–1930)**

Charakterizuje ho uzavřenost systému vůči okolnímu světu a racionální faktor, vnímající především mechanickou souhrnnost v podniku. Na konci období vzniká obor sociologie a pracovní psychologie, který vymáhá změny v postavení pouhé mechanické součásti výroby. V literatuře je zachycena utajená zmínka o vzniku krizového managementu v General Motors v roce 1925.

##### **Druhé období (1930–1950)**

Je charakterizováno jako systémem uzavřeným s akceptací sociálního faktoru pro myslivou výrobu. Vzniká škola lidských vztahů (behaviorismus). Je to období válečné a poválečné s prudkými změnami situace s nutností velkých obětí. Uprostřed období (1938) napsal Chester Barnard knihu *The Executives Function*, která „otevřít tovární brány světu“, zavádí systematickou řízení a odhaluje funkci formálních a neformálních vztahů na pracovišti.

##### **Třetí období (1950–1970)**

Je charakterizováno jako krokem vpřed i krokem zpět. V tomto období se v západní civilizaci začal uplatňovat fenomén výpočetní techniky s jejím bouřlivým vývojem a aplikací do života. Byla však znovu akceptována myšlenka, že člověk je součástí velkého celku, jakási mechanická součást pořízeného výrobního systému. Člověk se stal strojní součástí vyšší generace (pořízený taylorismus). Kombinace otevřeného systému s racionálním faktorem.

##### **Čtvrté období (70. léta)**

Po prvotním opojení výpočetní technikou opatřil člověk dostává své svébytné postavení ve výrobě jako jeho živá součást. Dochází k syntéze otevřeného systému se sociálním faktorem. Sociální faktor má komplexní charakter ve vztahu formálních a neformálních vztahů na pracovišti ve stále složitější struktuře organizačního uspořádání podniku. Otázkou pro budoucí posouzení je, zda toto čtvrté období vývoje managementu neskončí nástupem v oboru informatiky

za átkem 90tých let. S prom nnou charakteru výroby dochází ke zm nám vztah a priorit ve spole nosti. S tím souvisí i zm ny zp sobu ízení a p ístupu k managementu v bec.

MEZI NEJVÝZNAMN ĚŠÍ VLIVY POSLEDNÍCH LET PAT Í:

- mechanizace – automatizace – robotizace – p esun pracovních sil do nevýrobních íností,
- individualizace výrobních (pracovních) vztah – individualizace života, nižší kooperativnost, což se stává problémem i pro krizový management,
- sounáležitost a solidarita,
- nár st potenciál rizika,
- další neznámé problémy.

#### 6.4.2. Principy krizového managementu

**Připravenost** – ím je p ípravenost na p edvídatelné a pravd podobn možné události lepší, tím se snižuje negativní efekt t chto událostí.

**Prevence** – je vhodná nejen v p ípad p edvídatelných a pravd podobn možných událostí, ale v omezené mí e i u událostí, u nichž jsou možnosti prevence omezené (p írodní katastrofy).

**Podobnost** – a koli žádné dv mimo ádné události nejsou identické, problémy, které s sebou ur íté kategorie p ínášejí, jsou podobné a tím i p edvídatelné. Na základ t chto spole ných charakteristik mohou být formovány obecné modely.

**Plánování a příprava** – je nezbytná pro zajišt ní ú ínné prevence mimo ádných událostí na všech úrovních (v etn odv tovové, národní, mezinárodní).

**Poznání rizika** – jeho odhad, vyhodnocení, odhad ú ínnosti ídícího zásahu a studium postrizikové situace jsou klí ové.

**Zpětná vazba** – reakce v postrizikové fázi je vhodným východiskem k p íjetí opat ení ke zmír- n ní následk p ípadné další mimo ádné události.

#### 6.4.3. Postup ešení krize

##### • Identifikace krizových faktorů

V této fázi je pot eba identifikovat p íiny a oblast vzniku krize – nap . personální krize, legis- lativní krize.

Následně je třeba provést kategorizaci krizových faktorů, v tšinou ve 3 stupních podle ú inků:

- mírné;
- výrazné;
- zničující.

Rovněž je třeba odhadnout pravděpodobnost vzniku (to lze uinit pouze ve stádiu prevence):

- malá (0–33%),
- střední (33–66%),
- vysoká (66–100%).

#### • Stanovení řešení (strategie a taktika)

Blžné metody řešení nevyžadují mimořádné postupy. Obvykle je vhodné využít především pravené postupy.

Způsob řešení mohou být následující:

- náprava podstaty,
- opuštění oblasti,
- oslabení dopadu.

#### • Realizace řešení

#### • Vyhodnocení

Smyslem jsou korekce řešení a využití získaných poznatků v budoucnosti.

### 6.4.4. Lidský faktor v krizovém managementu

S vývojem lidské civilizace docházelo vždy úmrtí situací a potřebám k záchraně zraněných, slabších a zraněných. Vyvíjely se tak vlastní záchranné aktivity plynoucí z technických možností vývojového stupně civilizace. Tato skutečnost je dokládána historickými materiály, především pak písemnými údaji (Sumer, stará Čína). Otázky ochrany před vznikem mimořádných událostí a řešení krizových situací byly součástí života historicky vzdálených generací již v dávných dobách, nejen dnes. Jejich naléhavost vystupuje vlivem okolností stále více do popředí. Náš současný krizový management má vlastní historické kořeny.

OBECN MŮŽEME KONSTATOVAT, ŽE LIDSKÉ JEDNÁNÍ MÁ DVĚ ROVINY:

- zděděné reflexivní (citové, podvědomé) akce,
- racionální jednání vytvořené civilizací.

Reflexivní složka je dána geneticky (zděděná po předcích), je 100% ještě do 3–4 let v ku. V následujícím vku života se tento poměr mění, ale nedosahuje ani v dospělosti více než 30% promyšleného racionálního jednání v reakci na vnější podněty.

Poád ještě zbyvá 70% reflexivních okamžitých reakcí, kterými ešíme vzniklou situaci. Rozhodovací proces, který máme v dležitých životních situacích umět použít, abylov k přijal co nejoptimálnější rozhodnutí, není možno využít. Je to často dáno nedostatkem času, ale také často nezkušeností a neznalostí procesů, které vedou ke krizovým situacím. Velmi často jsou dokonce i nabízené zkušenosti odmítány jako nepotřebné a zatěžující. Proto velká část našich inženýrů plyne z okamžitých reakcí a nepromyšlených rozhodnutí.

Porovnáme-li technický pokrok z doby kamenné se současným stavem, je rozdíl evidentní. Porovnáme-li však hmotnost a objem lidského mozku z tehdejší a současné doby, je rozdíl pouze nepatrný. Ve prospěch civilizovaného lovka je rozdíl 5 g. Takové údaje mívají civilizovaní proces na biologickou základnu rozvoje lidské společnosti. To znamená, že i po dlouhém vývoji je lov k stále ještě odkázán na okamžité (a už správné nebo nesprávné) rozhodnutí, kterým eší vzniklou krizovou situaci. Jak je vidět, nedoznal v reflexivní stránce zpodob reakcí přílišných změn a je společně všem živoucími. Pro lovka, který se vydává z biologické řady, to příliš pozitivně nevyznívá.

Výše uvedená skutečnost je pak velmi dležitá i historickém vývoji záchranných operací, kde je nutno počítat s těmi se neměnnými typy chování lovka – mnit lze prozatím jen techniku zásahů a technické prostředky, které potenciálně pro záchranu použijeme. Proto až doposud se i záchranných operacích jednalo o neřízené reflexivní akce, které mohou v repertoáru záchranářů stát pro jednoduché případy ještě i do budoucna, ale pro rozsáhlejší zásahy komplexnějšího charakteru je nutno změnit styl práce.

Proto je i pochopitelné, že s řízením (tj. záměrným ovlivňováním činnosti druhých) bylo možno počítat až v současné době, která dává pro změnu vzorce lidského jednání prostor. Vynutila si to mimo jiné i skutečnost, že mimořádné události stále více zasahují do života a majetku lidí. Proto i záchranné akce musí být koordinovány a provázány, protože se na nich podílejí mnohé a dříve nespolupracující orgány s odlišnými pracovními postupy.

### **Vývoj důsledků mimořádných událostí na lidskou společnost**

Lidská společnost se vyvíjela, jak dříve dokládají, velmi obtížně, nejdříve pouze v souboji s přírodou a posléze i s příslušníky svého rodu ve vzájemných válkách státních. Lidskou společnost vždy ovlivňovaly a budou i v budoucnu ovlivňovat přírodní pohromy a katastrofy. Na které se lov k již naučil zvládat, předvídat resp. se jim úspěšně vyhýbat. S nástupem civilizace však přibýly i tzv. antropogenní havárie a katastrofy.

Je potom celkem logické, že s r stem pr myslu dopravy, ale i lidských sídel, jejich rozsah a dopady nar stají. A op t tento stav nevznikl náhle, ale postupným evolu ním postupem. Bylo na n j ze strany ekologického hnutí poukazováno již d íve. Souvisí s tím i tzv. „první ropná krize“ v roce 1973 a v 80. letech další, které ukon ily permanentní ekonomický r st transatlantické civilizace.

V tomto ohledu se projevuje biologická zákonitost – biologický druh využívá své prost edí dokud m že a následn hyne. P esto vkládejme nad ji, a jejím nástrojem je i krizový management, že zmín ěný racionální prvek lidského jednání zvít zí nad reflexivním a pudovým chováním a uchrání p íjatelné prost edí i pro život dalších generací. To samoz ejm podporuje skute nost, že 20. století bylo významné svým pokrokem po všech stránkách. Velkého rozvoje dosáhly p írodní a technické v dy, které poskytly možnosti stále leh ího života (i když s daní zhoršení prost edí) a umožnily tak možnost více se v novat společným v dám a zvlášt v dám o lov ku. Vznikají komplexní obory lidské innosti spojováním kdysi tzv. ístých v d. Jedním z t chto obor je pak i management.

Je t eba si uv domit, že v po átku století, kdy v decký management vzniká, se prudce rozvíjí pr mysl, který pot eboval více lidí než on ch výjime ných jedinc . Pot eboval pro svou funk - nost stále více lidí alespo obeznámenými se základními pravidly ízení.

### 7. POJEM EVENT MARKETING

Pocity a emoce hrají významnou roli v denním životě každého jedince, což výrazně ovlivňuje stav a další vývoj celé společnosti, včetně ekonomiky. Zejména rostoucí preference volného času, a s tím spojené změny spotřebního chování, nutí zástupce organizací ke stále většímu zamyšlení. Úvahy marketingových specialistů a odborníků na komunikaci směřují k různým formám marketingové komunikace, kterými promlouvají ke svým klientům. V důsledku toho se objevují ve stále kratších intervalech nové formy komunikace. K těm relativně mladým, ale zato velmi dobře zavedeným ve světě, patří i komunikační nástroj se silným emocionálním nábojem. Tím nástrojem je **event marketing**.

#### 7.1. Definice pojmu

Základním problémem při definování EM je vymezení tohoto pojmu vzhledem k ostatním nástrojům marketingové komunikace, jehož i vzájemný vztah mezi pojmy event a EM.

##### • Event

- událost, zážitek, prožitek, příhoda, případ, představení.
- zvláštní představení, jenž je prožíván všemi smyslovými orgány vybraných recipientů na určitých místech sloužících jako platforma pro firemní komunikaci.
- něco, co se odehrává v určitém místě nebo na určitém místě.

##### • Event marketing též marketing událostí

- marketing využívající pro zvýšení návštěvnosti a zlepšení image destinace, místní akce (kulturní, sportovní, společenské);
- zinscenování zážitků stejně jako jejich plánování a organizaci v rámci firemní komunikace; tyto zážitky mají za úkol vyvolat psychické a emocionální podněty zprostředkované uspořádáním nejrozličnějších akcí, které podpoří image organizace, popř. její produkty.

ZÁKLADNÍ A CHARAKTERISTIKY, KTERÉ Z POHLEDU MARKETINGU A KOMUNIKACE VYJADŘUJÍ PODSTATU EVENT MARKETINGU:

- zvláštní představení,
- prožitek, který je vnímán nejednou více smysly,
- komunikované sdělení.

##### • Integrovaný event marketing

- zahrnuje všechny prvky moderní komunikace, které pomáhají vytvářet nebo zprostředkovat

vávat zinscenenované zážitky; hovoří se o p eechodu od pasivního k aktivnímu marketingovému prožitku a o cestě od reklamního monologu k dialogu s klientem

## 7.2. Rostoucí význam event marketingu

Kromě hlavních celosvětových společenských a ekonomických směrů, ke kterým patří globalizace, vyšší flexibilita a mobilita a rostoucí individualismus existuje řada tendencí v oblasti podnikání a marketingové komunikace, které ovlivňují současně i budoucí formování EM.

Pozici EM v marketingovém mixu organizací ovlivňuje kromě celospolečenského vývoje zejména situace v podnikatelském prostředí. V oblasti komunikace se diskutuje nad budoucností a efektivností nástrojů klasické (tištěná, TV a rádiové spoty) komunikace oproti inovativním formám komunikace (multimediální, internetová), které ubírají stále větší podíl z celkových rozpočtů na komunikaci.

### NEJDLEŽITĚJŠÍ TENDENCE:

- neustále rostoucí ceny mediálního prostoru a klesající účinnost klasické komunikace se projevují v nárůstu inovativních forem komunikace,
- spotřební chování jednotlivců je stále více ovlivňováno preferencí volného času a silnější orientací na životní styl plný nejrozmanitějších prožitků a zážitků,
- spotřebitelé/klienti vyžadují při komunikaci rostoucí exkluzivitu a individualismus; potřeby dialogu při komunikaci mezi organizací a jejím klientem mohou klasické formy komunikace těžko naplňovat. I z tohoto důvodu roste význam netradičních forem sdílení informací,
- emocionální komunikace s cílem udržet stávající klienty je pro firmy ekonomicky výhodnější než získávání klientů nových; pevné vazby jsou o to důležitější, že roste individualismus klientů při volbě značek a zvyšuje se počet substitucí služeb/výrobků,
- v současném vyspělém tržním prostředí existuje vysoká nasycenost výrobky a službami; je možné setkat s rozsáhlou nabídkou navzájem si konkurujících výrobků a služeb co do kvality a funkčnosti,
- životní cyklus výrobků a služeb se zkracuje a tomu musí odpovídat i doprovodná komunikace využívající intenzivnější a sofistikovanější prostředí,
- narůstá přesycení informacemi a klienti si podvědomě budují mechanismy, které tědí informace; i proto dochází k poklesu účinnosti klasických forem komunikace (ztrácí tak hlavně masová komunikace),
- občas klienti negativně reagují na uměle vytvářené prostředí, které přináší klasická reklama, protože zpravidla neodpovídá realitě každodenního života,
- potřeba komunikace patří k základním sociálním potřebám každého člověka; moderní komunikační strategie musí vytvářet dostatek příležitostí pro přímou interaktivní komunikaci, která zajistí maximální odezvu komunikovaného sdělení,

- významná je obrazová komunikace
  - aktivuje mysl obecně silněji než slovní,
  - je přijímána a zpracována rychleji než slovní,
  - je bohatší na asociace než komunikace slovní,
  - je dle výzkumů vhodnější,
  - dokonaleji se hodí pro zprostředkování emocionálních zážitků,
  - rychleji se uchová a lépe se pamatuje.
- rostoucí tržní segmentace vyžaduje komunikační nástroje, které cíleně přenášejí komunikační sdělení na malé cílové skupiny klientů.

MEZI 4 KLÍČOVÉ STRATEGIE, KTERÉ SE V SOUČASNOSTI PROSAZUJÍ A BUDOU V DALŠÍCH LETECH URČOVAT DALŠÍ VÝVOJ KOMUNIKACE PATÍ:

- kreativní komunikace,
- emocionální komunikace,
- inovativní komunikace,
- integrovaná komunikace.

### 7.2.1. Kreativní komunikace

Většina organizací se snaží být ve své komunikaci kreativní. Kreativitou rozumí každý něco jiného, ale rozhodujícím faktorem je to, zda se organizaci podaří prostřednictvím zvolené formy komunikace odlišit od konkurence a zaujmout své stávající i potenciální klienty. Aktivním prosazováním jednoduše a kreativní myšlenky v rámci komunikace spoléhají organizace na to, že se úspěšně zapíší do povědomí svých klientů nejen samotným produktem.

### 7.2.2. Emocionální komunikace

Je známo, že člověk je schopen přijímat a zpracovávat pouze určité množství informací. Lidé jsou již delší dobu přecitlivělí informacemi, které k nim doléhají z nejrůznějších stran. Aby byla komunikace co nejúčinnější, snaží se jí organizace vtisknout jistý emocionální podtext. Racionální rozhodování jedince ovlivňuje prostřednictvím silného emocionálního působení. Zdánlivě nepodstatné výrobky nebo služby tím nabývají na významu. V tomto okamžiku však organizacím hrozí nebezpečí, že se dostanou do konfliktu s etickým kodexem. Díky emocionálně laděné komunikaci je totiž možné upravit nebo změnit priority jednotlivců nebo skupin například ve prospěch výrobků dlouhodobě poškozujících zdraví. Nezanedbatelnou skutečností pro konkurenční boj je rovněž to, že emocionální komunikace je velmi špatně kopírovatelná.

### 7.2.3. Inovativní komunikace

Jde o bezprostřední vazbu na rozvoj techniky (zejména informačních a telekomunikačních technologií). Moderní technické prostředky umožňují zavádět nové komunikační techniky, které jsou sice zpočátku nákladné, mají však dobré předpoklady přitáhnout pozornost. Upouští se od propagačních akcí zaměřených na široké vrstvy potenciálních klientů, ale pozornost se zaměřuje na blíže specifikované skupiny podle jejich individuálních potřeb. Omezuje se jednosměrná komunikace ve prospěch komunikace obousměrné.

### 7.2.4. Integrovaná komunikace

Při množství rozmanitých nástrojů, které dnes organizace používají při komunikaci s klientem, je tento způsob zcela pochopitelný. Správnou a vhodnou kombinací komunikačních prostředků dává organizace výraznější jevo dokonalost svého produktu, dokládá výslovnost své kultury a v ideálním případě se výrazně zapisuje do povědomí klienta.

## 7.3. Zařazení do komunikačního mixu organizace

Úspěšná a strategická EM vyžaduje vedle cíleně zaměřené strategie rovněž důslednou integraci do komunikační strategie organizace. Protože je EM zařazován mezi komunikační nástroje, je k naplnění této podmínky nutné, aby byla jasně stanovena a pochopena jeho role a postavení v marketingovém komunikačním mixu organizace. EM je nedílnou součástí komunikačního mixu a zdůrazňuje jeho vzájemné propojení úzkou spoluprací s ostatními nástroji.

HLAVNÍ DŮVODY, KTERÉ VEDOU K ZAPOJENÍ EM DO KOMUNIKAČNÍHO MIXU:

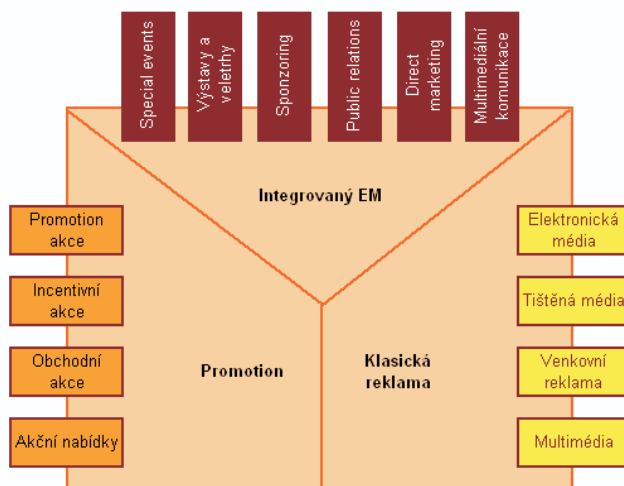
- **EM zvyšuje synergický efekt v komunikaci** – sloučením a využíváním více komunikačních nástrojů se zvyšuje celkový účinek komunikace,
- **EM nemůže existovat samostatně** – zinscenování zážitků má smysl a efektivní výsledek pro komunikaci klíčových sdělení organizací pouze tehdy, je-li napojeno na ostatní komunikační nástroje,
- **emocionální komunikace je vlastní řadě komunikačních nástrojů** – emocionální komunikace není zdaleka charakteristická jen pro EM, ale její prvky lze najít v reklamě, direct marketingu, při organizaci výstav a veletrhů apod.
- **integrace komunikace snižuje celkové náklady** – EM je nástrojem, který vyžaduje vysoké investice spojené s organizací a doprovodnou komunikací.

### 7.3.1. Integrovaný event marketing

Vyšší účinnost marketingové komunikace je spojena se synergičkým a multiplikačním efektem, které vyplývají ze současného zapojení více prvků komunikačního mixu. Úspěšnost nasazení tohoto komunikačního nástroje je pak přímo závislá na vzájemném souladu celého komunikačního mixu.

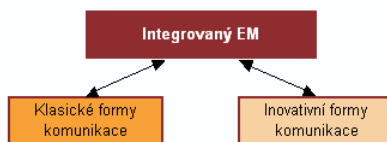
Při aplikaci EM dochází k vzájemnému propojování prvků moderní komunikace jako je sponzoring, public relations, direct marketing, special events, multimediální komunikace a moderní prvky přímé (osobní) komunikace. Logicky se prolíná promotion s reklamou.

#### KLÍČOVÉ NÁSTROJE KOMUNIKAČNÍHO MIXU A VZÁJEMNÉ VAZBY MEZI NIMI



EM není možné jednoznačně zařadit do konkrétní skupiny komunikačních nástrojů. EM je chápán jako zastřešující způsob komunikace, který podle aktuálního nasazení využívá v určité intenzitě ostatní nástroje komunikačního mixu organizace.

#### POZICE INTEGROVANÉHO EM V ORGANIZACI



## AKTIVITY EM LZE LENIT Z HLEDISKA:

- formálního,
- obsahového,
- časového.

V průběhu procesu EM lze rozlišit 3 ZÁKLADNÍ ETAPY, při kterých je možné využívat rozdílných nástrojů marketingového mixu:

### • přípravné aktivity

- veškeré aktivity, které vedou k potěbné informovanosti o plánovaném eventu, vzbuzení zájmu o něj a k přesvědčení cílové skupiny, aby se na eventu podílela,
- patří sem například klasická reklama, direct marketing, public relation,

### • doprovodné aktivity

- veškeré aktivity, které integrují nástroje interaktivní a osobní komunikace a slouží k přímému kontaktu s cílovou skupinou,
- patří sem multimediální komunikace, interaktivní a multimediální techniky,

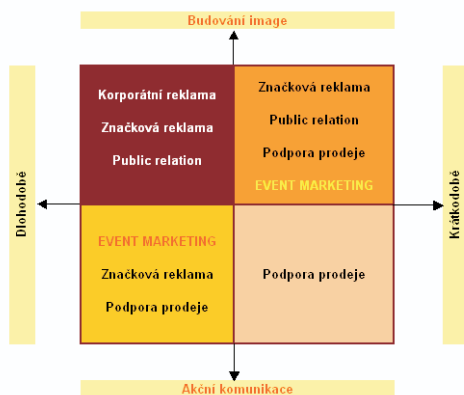
### • následné aktivity

- veškeré aktivity zahrnující komunikační nástroje, které pomáhají vyhodnocovat celý event a umožňují se symbolikou eventu dále pracovat a komunikovat,
- patří sem direct marketing, public relations.

Pro EM je nejdůležitější, co příjemce vidí, slyší a prožívá a jaké pocity a zážitky to v něm následně zanechá.

Při definování role integrovaného EM je třeba si položit otázku, zda je integrovaný EM vhodnější pro účely krátkodobé nebo dlouhodobější. Odpověď na tuto otázku nelze považovat za jednoznačnou. Integrovaný EM slouží dlouhodobě pro budování image značky a produktu stejně jako dokáže krátkodobě emotivně ovlivnit zvolenou cílovou skupinu.

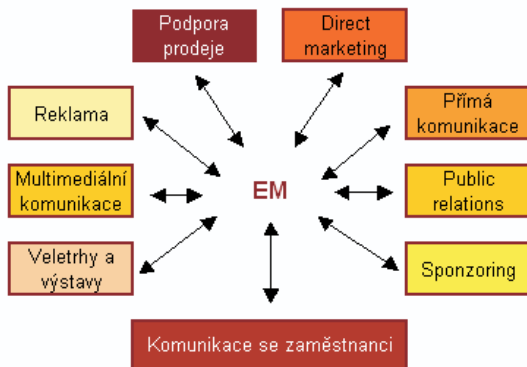
Rozdělení portfolia komunikačních nástrojů podle celkového komunikačního účinku



### 7.3.2. Interakce mezi event marketingem a ostatními nástroji komunikačního mixu organizace

Při uplatnění EM v praxi dochází k vzájemnému propojování jednotlivých komunikačních nástrojů marketingového mixu podle aktuální situace.

#### HLAVNÍ NÁSTROJE KOMUNIKAČNÍHO MIXU ORGANIZACE



#### EM a reklama ve sdělovacích prostředcích

Vzájemná vazba mezi EM a reklamou, se kterou se lze běžně setkat ve sdělovacích prostředcích, je v porovnání s ostatními nástroji marketingového mixu velmi úzká. Jde především o významný multiplikační a synergický efekt, který toto spojení v oblasti marketingové komunikace představuje. Běžná reklama zpravidla plní oznamovací funkci. Veřejnost seznamuje s chystanou EM akcí. čím více zvolená cílová skupina o eventu ví, tím hojnější se dá předpokládat účast a tím se účinnost zvyšuje pravděpodobnost naplnění cílů daného projektu.

Úlohou EM je přiblížit klientovi produkt v reálném světě a zároveň probudit emocionální rovinu jeho vnímání ve vazbě na reklamní sdělení. Zde je však velmi důležitý obsahový prvek a jedinečnost myšlenky.

Jednotlivé eventy se mohou stát ústředním tématem reklamy. A to jak reklamy doprovázející vlastní EM událost, tak následujících samostatných reklam.

#### EM a podpora prodeje

Vlastní komunikační aktivity směřující k podpoře prodeje jsou zpravidla nasazovány proto, aby bylo dosaženo jednotlivých taktických cílů. Při jejich naplňování může mít EM stěžejní

význam. Např. pozvání k účasti na eventu lze využít jako ceny do spotřebitelských soutěží, bonusových akcí apod. Participace na jedinečném eventu může fungovat jako přidaná hodnota k poskytovaným službám nebo zakoupenému produktu.

Jinou formou podpory prodeje související s využitím EM je zinscenování zážitku přímo na místě prodeje konkrétního produktu.

### **EM a direct marketing**

Direct marketing slouží především potřebám EM. Napomáhá budovat silné osobní vazby se zvolenou cílovou skupinou. Vyvolává první emoce a výrazně rozhoduje o účasti dané cílové skupiny na eventu. EM prospívá zároveň jako prostředek pro formování prvního názoru na organizaci nebo produkt. Je proto podstatné, aby veškeré direct marketingové aktivity dodržovaly a naplňovaly jednotnou linii naplánovaných aktivit EM.

V úvodu napomůže specifické oslovení zvolené cílové skupiny formou direct marketingu získat základní informace o tužbách a potřebných asociacích a spojeních s EM projektu s produktem. V okamžiku, kdy je EM projekt připraven k realizaci, následuje osobní pozvání vybrané cílové skupiny na akci formou direct mailingu. Důležitá je přitom kladená na to, aby toto osobní pozvání bylo podáno s dostatečným emocionálním nábojem a každý byl u příjemce podněten zájem a závinnost, které později k jeho rozhodnutí způsobí se dané akce. Emocionálním stimulem může být například zmínka o úspěšném předcházejícím eventu.

### **EM a public relations**

Hlavním cílem public relations je budování dlouhodobých dobrých vztahů ve společnosti. Aťkoliv je EM považován za taktický komunikační nástroj, není tomu tak ve vzájemné synergii s public relations. EM využívá pro dosažení svých cílů emoce, které jsou stejně důležité i pro oblast public relations. Jediný silný emocionální náboj doplněný odpovídající kvalitou a funkcí produktu dokáže dlouhodobě udržet vztah mezi organizací a klientem. Je to vztah, který se netvoří během několika dní, ale roky. Public relations pomáhá prostřednictvím jednotlivých EM aktivit dlouhodobě vytvářet užitou image a pozici organizace, produktu. Pokrývá širokou škálu externí a interní komunikace organizace.

Společným rysem obou komunikačních nástrojů je osobní rovina vzájemných vztahů. V obou případech je nutné co nejdříve poznat chování, potřeby a přání cílové skupiny a tomu poté přizpůsobit své jednání a celou komunikační rovinu. Získat přesný vzorec chování a reakcí na jednotlivé emocionální podněty je klíčovou podmínkou pro rozvoj dalších vztahů. Významnou součástí aktivit v rámci public relations tvoří budování vztahů s novináři a sdělovacími prostředky. Jsou-li tyto události vnímány a následně v médiích hodnoceny jako úspěšné, zvyšuje se celkový úspěch EM.

## EM a sponzoring

Pokud bývá EM zaměřován s jiným komunikačním nástrojem, pak jde v tšinou o sponzoring. Dále je se tak zejména v souvislosti s velkými akcemi – koncerty na stadionech, galavečery apod. Z praxe vyplývá, že EM využívá sponzoringu velmi často. Události tohoto typu dokáží snadno a cíleně vyvolávat emoce. Nejčastěji se hovoří o sponzoringu sportu a kultury. Z pohledu EM a jeho snahy vytvořit jedinečný a nezaměnitelný okamžik však vycházejí v úvahu nejen méně známé sportovní disciplíny nebo oblasti umění, ale také zcela nové a netradiční formy sponzoringu. Sponzorované události se těší velké pozornosti sdělovacích prostředků, a proto vzájemné propojení a sladění zájmů sponzoringu, EM a public relations je na místě. Využívá-li EM sponzoringu, pak je velmi důležitě cílené a systematické plánování a výběr vhodných aktivit, které napomáhají k naplnění marketingových a komunikačních cílů organizace. Organizace stojí vždy před rozhodnutím, zda iniciovat vlastní sponzorskou událost, nebo využít sponzoringu události již existující.

## EM a přímá komunikace

Aplikace přímé nebo osobní komunikace patří k základním předpokladům úspěšného naplnění základních principů EM v praxi. Vzhledem k rozmanitosti nasazení tohoto komunikačního nástroje existuje řada možností, jak využít osobní komunikaci s klienty, dodavateli a dalšími cílovými skupinami. Předností osobní komunikace je možné vyvolat, sdělovat a kontrolovat cílené působení jak vlastních emocí, tak i emocí protějšku. Toto působení je možné dělit na externí (např. výstavy a veletrhy atd.) a interní (např. prezentace, workshopy atd.).

## EM a veletrhy a výstavy

Vzájemná symbióza EM a veletrhů a výstav je právem neodmyslitelná. Expozice na veletrzích a výstavách byly vždy považovány za tzv. „výkladní skříň“ organizace, která prezentuje to nejlepší. Ústřední koncepcí expozice rozhoduje o celkovém úspěchu.

EM hrál až doposud velmi významnou roli při ztvárnění prezentací s využitím multimediální a jiné techniky v expozicích velkých organizací. Význam jistě má již například direct mail určeného zvoleným cílovým skupinám. Forma, myšlenka a vlastní sestavení pozvání na výstavu je oblastí, ve které je EM působivý. Jeho působení se v poslední době posouvá z přímé angažovanosti v rámci veletrhu nebo výstavy do doprovodných aktivit a workshopů atd. Na akcích tohoto typu lze selektovat cílové skupiny a aplikovat individuální a osobní přístup.

## EM a multimediální komunikace

Bez multimediální komunikace se v budoucnosti neobejde žádný obor lidské činnosti. Její vlastní integrace s EM má 2 základní aspekty. Nejnovější vývoj v oblasti výpočetní techniky a telekomunikací se okamžitě promítá do aktuálních možností multimediální techniky. A právě multimediální prvky využívá EM při různých příležitostech, aby mohl reagovat na emotivní sdělení

vyvolat dle sledné. čím neekonomičtější ztvárnění se zdá, tím je zpravidla pitažlivější a působivější.

Odvrácenou tváří propojení s multimediální komunikací je nebezpečí odosobnění písemné komunikace. Mezi lidmi se staví technika, která se neustále zdokonaluje, ale sama o sobě lidský kontakt nenahradí. Emocionální složka se často nvytrácí. Patří sem například virtuální tiskové konference, on-line rozhovory, diskusní fóra atd.

## EM a komunikace se zaměstnanci

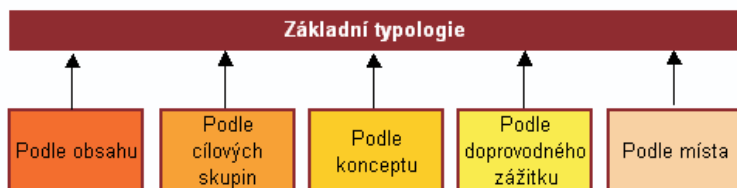
Integrace EM do komunikace se zaměstnanci je zaměřená úroveň a vždy záleží na interních cílech komunikace v konkrétní oblasti. EM bývá využíván explicitně tehdy, je-li třeba pozvednout motivaci zaměstnanců a zvýšit jejich loajalitu k organizaci. Jde o motivací semináře, produktová školení, incentívni cesty atd. Většinou se jedná o velmi nákladné projekty, a proto nejsou příliš častým jevem ani u nadnárodních společností.

## 7.4. Základní typologie event marketingových aktivit

Vzhledem k tomu, že EM je velmi mladým komunikačním nástrojem, nelze přesně stanovit typologii jednotlivých EM aktivit. S ohledem na obrovský rozsah činností, které EM ovlivňuje, nelze vylenit jejich jednoznačný seznam.

PRO MINIMÁLNÍ SYSTEMIZACI LZE EM ROZDĚLIT DO 5 KATEGORIÍ, A TO PODLE:

- obsahu,
- cílových skupin,
- konceptu,
- doprovodného zážitku,
- místa.



Toto rozdělení však nelze považovat za nějaké dogma. Podává pouze základní strukturovaný pohled EM aktivit.

Základním problémem, na který typologie EM naráží, je dle lení podle kritérií jako jsou nap . jedine nost, neopakovatelnost akce a míra zábavy, tedy klí ových aspekt každé úsp šné EM strategie.

#### 7.4.1. Kategorie – obsah

PODLE OBSAHU VYUŽITÍ EM ROZD LUJEME NA:

- **pracově orientované eventy**

- jsou zam ěny primárn ě na vým ěnu informací, resp. zkušeností, a sm ěřovány na kognitivní reakce p íjemce (akce pro interní cílové skupiny organizace a obchodní partnery),
- typickým p íkladem jsou produktová školení na nový produkt,

- **informativní eventy**

- jejich hlavním cílem je zprost edkovávat informace, které jsou však „zabaleny“ do zábavného programu; ten má u p íjemce vyvolat emoce a zvýšit tak jejich pozornost,
- klí ová sd ělení, která je nutné na p íjemce p enést musí být v pop edí, ale nem ěla by se vytrácet ani ve zvoleném doprovodném programu,
- p íkladem je p edstavení nového produktu prost ednictvím multimediální show a doprovodného programu,

- **zábavně orientované eventy**

- v pop edí t ěchto akcí stojí p edevším zábava, která chce generovat maximální emociální náboj,
- tento typ akce se využívá k dlouhodobému budování image prost ednictvím emocionálního p emost ění mezi danou aktivitou a zna kou,
- p íkladem jsou koncerty, incentívni cesty apod.

#### 7.4.2. Kategorie – cílové skupiny

PODLE CÍLOVÝCH SKUPIN JE MOŽNÉ ROZD LIT ZAM ĚNÍ EM DO DVOU ZÁKLADNÍCH OBLASTÍ:

- **veřejné eventy**

- jsou ur ěny pro externí cílovou skupinu,
- jde zpravidla o heterogenní skupinu, zahrnující stávající nebo potencionální klienty, noviná e, názorové v dce a širokou veřejnost,
- p íkladem je zapojení EM do veletrh ě a výstav a doprovodných akcí v jejich pr ěb ěhu,

- **interní eventy**

- p íjemci t chto akcí jsou interní cílové skupiny organizace, p edevším zam stnanci, klí oví dodavatelé, top management atd.,
- po et ú astník je omezen,
- jde o cílové skupiny, které organizátor dobře zná a lze tedy maximalizovat komunika ní efekt,
- p íkladem m že být jubileum organizace, interní školení apod.

### 7.4.3. Kategorie – koncept

PODLE KONCEPTU EM ROZ LE UJEME DO 5 ZÁKLADNÍCH KATEGORIÍ:

- **EM využívající příležitosti**

- spojuje komunikaci organizace p íležitostn bu se zavedenými a respektovanými oslavami, výro ími a nebo s dosaženými významnými událostmi,
- vždy jde o pevn asov ohrani ené události,
- p íkladem m že být Den otev ených dve í,

- **značkový EM**

- je zacílen na aktivity vedoucí k zasazování zna ky produktu (organizace) do zvolené emoční roviny a budující dlouhodobý emocionální vztah p íjemce k dané zna ce,
- centrem d ní je zna ka a p íjemce, kterého má oslovit,
- p íkladem je podpora adrenalinových sport od firmy vyráb jící energetickou výživu apod.,

- **imagový EM**

- image zvoleného místa nebo hlavní nápl eventu zcela koresponduje s hodnotami spojovanými se zna kou,
- jde o p íležitosti um le vytvo ené nebo o využití již existujících akcí i lokalit,
- p íkladem je rozhodnutí tabákového koncernu Reynolds o podpo e image tabákové zna ky Camel organizací Camel-Trophy,

- **EM vztažený k know-how**

- v t chto p ípadech není objektem p ímo produkt, ale jedine né know-how, které organizace vlastní,
- jde o p evratnou technologii nebo o konkrétní produkt, který zatím žádný jiný výrobce nenabízí,
- p íkladem je výrobce voz Land Rover, který svou reklamou cht í dokázat, že vozy p eko-nají ty nejnáro njší podmínky r zných sv tadíl a klimatických podmínek,

- **kombinovaný EM**

- představuje různou kombinaci výše uvedených konceptů,
- příkladem je využití vánočních svátků pro komerční účely (Coca-Cola).

#### 7.4.4. Kategorie – doprovodný zážitek

Náplní této typologie je snaha rozdlit EM podle zážitků, které vyvolávají nebo doprovázejí vlastní komunikaci klíčového sdělení. Pokud lze hovořit o cíleném přenosu emocí a pocitů mezi danou aktivitou a značkou, obecně pak o využívání sportu, kultury, přírody či jiné společenské aktivity.

Žádné podrobnější sdělení v tomto případě není možné provádět, protože jedinečnost a neopakovatelnost každé akce je v takovémto sdělení více než zřejmá.

#### 7.4.5. Kategorie – místo

PODLE MÍSTA DĚLÍME EM NA:

- **venkovní eventy (open air)**

- veškeré akce, které se konají na otevřeném prostranství,
- většinou jde o eventy spojené s koncertem, sportovní událostí a proto jsou nejčastěji umístěny na fotbalových stadionech, přírodních amfiteátrech nebo náměstích,
- zpravidla se týkají akcí hromadného typu určených pro širokou cílovou skupinu, účastníci lez počítat na stovky až tisíce,

- **eventy pod střechou**

- jde o eventy situované do budov a zastřešených areálů,
- k tomuto účelu se využívají hotelové prostory, divadla, koncertní sály, hrady, ledové plochy apod.

## 8. PROCES PLÁNOVÁNÍ A TVORBA EVENT MARKETINGOVÉ STRATEGIE

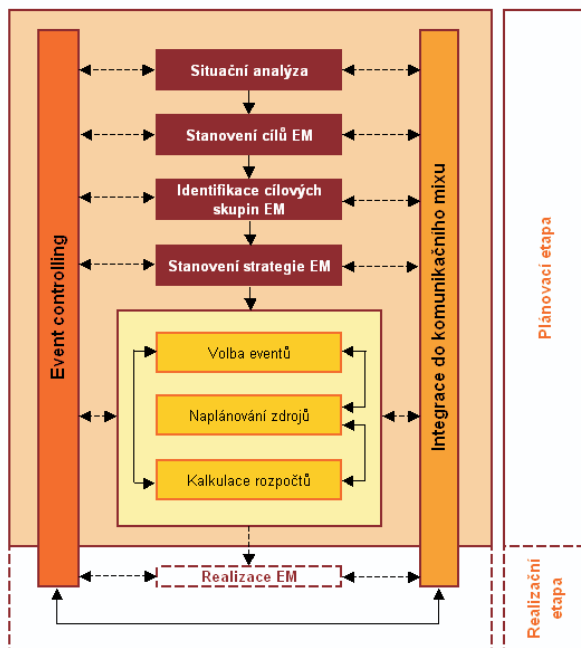
Jednou ze souasných tendencí v EM je rostoucí snaha o jeho profesionalizaci. Projevuje se v samotném pístupu k tomuto komunika nímu nástroji, zejména v dokonalejším plánování a propracovan ější strategii. Pro stanovení ú inné event marketingové strategie je nutné postupovat v souladu s jednotlivými kroky danými v procesu plánování. Dokonale zvládnuté plánování uvol ůje dostate ný prostor pro  **kreativní a inovativní pístup v EM**.

PLÁNOVÁNÍ A TVORBA EVENT MARKETINGOVÉ STRATEGIE SE SKLÁDAJÍ ZE STANDARDNÍCH FÁZÍ PROCESU PLÁNOVÁNÍ:

- analýzy,
- definování cíl ů ,
- stanovení strategie,
- kontroly.

Poté p íchází na ůadu vlastní realizace EM, v etn ě vyhodnocování.

ETAPY PLÁNOVACÍHO PROCESU EM



## 8.1. Situační analýza

Situační analýza v úvodu plánování EM slouží primárně k analýze klíčových faktorů ovlivňujících nasazení tohoto komunikačního nástroje. V konečném důsledku pak k základnímu rozhodnutí, zda EM v daném případě využít či nikoliv. Asi nepoužívanější formou analýzy se proto tyto úkony jeví klasická SWOT analýza – tedy zhodnocení jak silných tak slabých stránek, tak hlavních příležitostí a hrozeb pro aplikaci EM v praxi.

KLÍČOVÉ OBLASTI PRO ZÁKLADNÍ SWOT ANALÝZU LZE SHRNOUIT DO 3 HLAVNÍCH OBLASTÍ:

### • komunikační aspekty

- ekonomické a psychologické cíle,
- celková komunikační strategie organizace,
- zařazení produktu, image, podvodomí,
- potřeba komunikace orientované na zážitky,
- dosavadní zkušenosti s využitím EM,
- porovnání EM v souvislosti s ostatními nástroji komunikačního mixu,
- vhodné a dostupné příležitosti,
- nejvýznamnější aktivity konkurence v této oblasti,

### • determinace nabídky a poptávky po eventech

- zohlednit v oblasti nabídky eventů dokonalou znalost souasně nejoblíbenějších forem eventů, alternativních možností, klíčových ukazatelů cena/výkon u jednotlivých eventů,
- zohlednit v oblasti poptávky po eventech důslednou analýzu potřeb a hodnot cílových skupin, zejména pak naplnění jejich volného času, životního stylu, zvyků, spotřebního chování apod.,

### • vnitroorganizační potenciál

- finanční zdroje – stanovení celkového rozpočtu, který je pro potřeby EM k dispozici,
- lidské zdroje – zkušenosti zaměstnanců s EM, jejich celkový počet pro vlastní realizaci a zjištění možností pro případný outsourcing těchto zdrojů (např. EM agentury).

Po analýze všech výše uvedených oblastí lze dospět ke klíčovému rozhodnutí, a to zda EM za daných okolností může naplnit předpoklady a zda je vhodné jej uskutečnit.

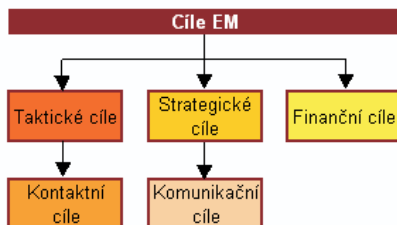
KE KONEČNÉMU ROZHODNUTÍ PŘISPĚJE ZODPOVĚZENÍ NÁSLEDUJÍCÍCH OTÁZEK:

- Může za daných okolností EM naplnit marketingové a komunikační cíle organizace?
- Má organizace dostatečný finanční a lidský potenciál k uskutečnění celého EM procesu?
- Dokáží zjištěné příležitosti a silné stránky EM potlačit nalezené slabé stránky a případně hrozby?

## 8.2. Stanovení cílů event marketingu

Z provedené situace analýzy vycházejí následně cíle EM. Běžné podnikatelské plány v tiskové rozpravě základní cíle na 2 kategorie, a to na **finanční** a **strategické – marketingové**. Pro tyto cíle stanovení cílů EM jsou cíle rozděleny podrobněji.

### ROZDĚLENÍ CÍLŮ EM



#### 8.2.1. Kontaktní cíle

Jsou zpravidla spojeny mezi cíle taktické, protože snahou EM je vytvořit silnou vazbu mezi značkou nebo produktem a cílovou skupinou. Čím lépe se je daří naplnit, tím efektivnější bude zvolená forma zinscenování zážitků.

Při plánování je nutné zohlednit skutečnost, že ne všichni, kteří dostali na plánovaný event pozvánku se ho zúčastnili. Existuje celá řada modelů známých z jiných forem komunikace (např. direct marketing, výstavy a veletrhy), jejichž pomocí lze analytickým způsobem odhadnout pravděpodobnou účast cílové skupiny.

KRITÉRII PRO DEFINOVÁNÍ KONTAKTNÍCH CÍLŮ JSOU:

- celkový počet pozvánek (osobních pozvání),
- celkový počet potvrzených účastí,
- celkový počet účastníků.

#### 8.2.2. Strategické cíle

Jsou hlavním předpokladem pro stanovení strategie na určité období a sekundárně podporují finanční cíle. Lze je jen těžko kontrolovat, protože jejich naplnění je možné hodnotit až po určitém období. Předpokladem může být zvýšení kvality poskytování služeb, zvýšení kvality produktu, nárůst tržního podílu ve zvoleném období atd.

Strategické cíle tvoří především cíle komunikační. Z hlediska EM strategie je třeba je doplnit o cíle taktické, které jsou tvořeny cíly kontaktními.

### 8.2.3. Komunikační cíle

EM usiluje o vyvolání změny v chování prostřednictvím emocionálních zážitků. Komunikační cíle jsou proto klíčovými parametry pro úroveň a způsob komunikace. Podle míry jejich naplnění se zároveň sleduje úspěšnost celého projektu nebo kampaně.

V ZÁSADÁCH SE DĚLÍ PODLE:

- **délky působení**

- operativní,
- taktické,
- strategické,

- **směru působení**

- interní,
- externí,

- **psychologického působení**

- kognitivně orientované – oslovují rozum, sdělují významné informace, jako jsou klíčové informace o produktu; role emocí je vyloučena,

- afektivně orientované – vycházejí z emocionální roviny, loajalita, zakládají se na emocionálním propojení značky a prožitku, patří sem například:

- aktivace vnímání značky/produktu,
- integrace značky/produktu do emocionálního světa příjemce,
- tvorba, péče a změna image značky/produktu,
- rozhodnutí značky/produktu pomocí dialogu s klientem,
- vytváření vztahu s klientem prostřednictvím kolektivního prožitku,
- budování dlouhodobé loajality k organizaci a jejím produktům, apod.

Kognitivní a afektivně orientované nelze od sebe navzájem oddělit, i když se EM snaží naplnit zvláště afektivně orientované.

### 8.2.4. Finanční cíle

Jsou spojovány zejména s naplněním klasických ukazatelů, například zvyšování obrátů, snižování

vání náklad , nár st efektivnosti apod., ale pro definování hlavních cíl EM nemají zásadní význam. Hlavním problémem je definovat a následně zmítnit naplnění finančních cíl EM. Kromě toho, je-li EM nasazován v souladu s dlouhodobým cílem posílovat image, vystupují do hry pímenění úinnosti další externí faktory, které mohou jeho konečný efekt zesílit nebo naopak potlačit.

Plnění finančních cíl se zpravidla jednoduchým způsobem sleduje, případně upravuje dle aktuální situace. Plnění těchto cíl lze sledovat z pohledu celkových vynaložených nákladů na EM – dodržování rozpočtu, sledování příspěvků sponzorů, zisk z komplementárních služeb a **merchandisingu**.

K NAPLNĚNÍ FINANČNÍCH CÍL JSOU POTŘEBNÉ EDEMNĚ DANÁ KRITÉRIA:

- Jednotlivé cíle musí být formulovány jednoznačně, včetně jasného stanoveného časového období nutného pro naplnění daného cíle.
- Jednotlivé dílčí cíle musí být sladké.
- Jednotlivé cíle musí být stanoveny hierarchicky – cíle menšího významu odvozené od cílů nadřazených.
- Cíle musí být realistické a dosažitelné, avšak dostatečně motivující, aby stimulovaly maximální úsilí k jejich dosažení.

### 8.3. Identifikace cílových skupin

Se stanovením hlavních cíl EM velmi úzce souvisí i identifikace jednotlivých cílových skupin. Aby bylo dosaženo co nejvyššího komunikačního efektu, musí vstupní analýza definovat cílovou audienci. čím detailněji lze popsat cílovou skupinu a hlouběji poznat její pímenění a potřeby, tím cílenější a snadnější bude volba vhodné emocionální roviny komunikace pro pímené oslovení. Protože je EM postaven na pímené a osobní komunikaci, je pro jeho klíčové sdělení nejvhodnější homogenní skupina píjemců .

Pro základní diferenciaci píjemců pro potřeby EM se vychází ze ZÁKLADNÍHO DĚLENÍ CÍLOVÝCH SKUPIN:

- **primární cílová skupina** – skupina, která bude participovat na eventu a kvůli které je EM realizován,
- **sekundární skupina** – skupina, která se pímeno eventu neúčastní, ale nejdležitější sdělení se k ní dostává zprostředkovaně .

Pro definování strategie EM je nejdležitější primární cílová skupina. Síla EM spoívá ve vyvolání emocionálního prožitku v mysli návštěvníků pímeno v místě a v konkrétním áse. Sekundární skupina ale nesmí být opomíjena.

Po základní diferenciaci cílových skupin následuje **mikrosegmentace** a výběr homogenní cílové skupiny, tedy jedinců, které spojuje co nejvíce shodných rysů. Při výběru homogenní skupiny je potřeba hledat optimální kombinace mezi velikostí eventu a celkovými disponibilními finančními prostředky, a to tak, aby efektivita a očekávaná odezva odpovídaly vynaloženým finančním prostředkům.

KLASICKÝM ROZDĚLENÍM PRO DALŠÍ MIKROSEGMENTACI JE DIFERENCIACE NA:

- **interní cílové skupiny**

- zaměstnanci organizace – adoví spolupracovníci, střední a top management

- **externí cílové skupiny**

- klienti – stávající, potenciaální, bývalí,
- dodavatelé,
- obchodní partneři,
- novináři, média.

K DĚLENÍ CÍLOVÝCH SKUPIN PODLE FORMY A ÚČELU EM SLOUŽÍ KRITÉRIA:

- úroveň vztahu ke značce/produktu (pozitivní, neutrální, negativní naladění příjemce).
- socio-ekonomická a demografická kritéria (pohlaví, věk, rodinný stav, vzdělání, místo bydliště, povolání, příjem, životní cyklus rodiny, sociální tídy).
- chování příjemce (spotřební a nákupní chování jedinců a skupin, chování příjemce v minulosti při podobných příležitostech).
- emocionální kritéria (například ování volného času, zájmy, zvyklosti, postoje, sklony k prožitkům, žebříky hodnot).

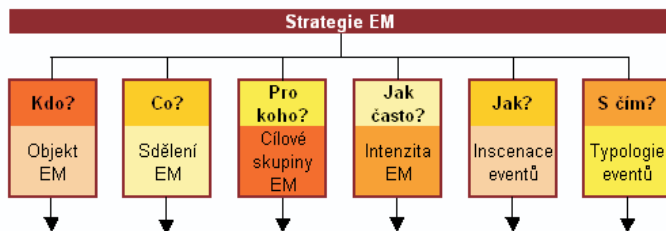
## 8.4. Stanovení strategie event marketingu

Všechny dosud uvedené postupy jsou velmi důležité v procesu plánování a tvorby konkrétní EM strategie. Ale teprve stanovení vlastní strategie je okamžikem, ve kterém se rozhodne, jakým směrem se bude ubírat celý EM projekt. V tomto okamžiku se ovlivňuje jeho budoucí úspěšnost a neúspěšná realizace.

Klíčovým úkolem je volba správné EM strategie.

### Strategie EM

- zahrnuje známé a závazné stanovení střednědobých a dlouhodobých plánů v rámci definování chování organizace, které obsahují měřítka pro zinscenování, počet a typy eventů, jejichž prostřednictvím bude dosaženo zvolených cílů EM,
- zvolená strategie musí plně korespondovat s celkovou strategií organizace.



### Objekt EM

– stanovení, zda p edm tem event bude zna ka, produktová ada nebo celá organizace.

### Sdělení EM

- definování klí ového sd lení, od kterého se budou eventy odvíjet,
- musí být p esné a výstižné, aby vyjad ovalo hlavní myšlenku EM a bylo použitelné i v rámci doprovodné komunikace,
- zvolená cílová skupina si jej má co nejdéle zapamatovat.

### Cílové skupiny EM

- klí ovými otázkami jsou po et cílových skupin a jejich velikost,
- existují dv základní strategie:
  - **strategie standardizace** – organizace se v rámci jednotného konceptu EM soust edí na konkrétní cílovou skupinu,
  - **strategie diferenciac** – organizace se v rámci plán marketingové komunikace orientuje na EM koncepty pro více ú elových skupin.

### Intenzita eventů

- stanovení délky a intenzity EM strategie,
- existují dv základní strategie:
  - **strategie koncentrace** – zinscenování mén , avšak intenzivn jších, event ,
  - **strategie diverzifikace** – zinscenování ady event , asto navzájem velmi odlišných,

### Typologie eventů

– výbě r jednoho nebo více typ event , které zprost edkují zásadní sd lení cílové skupin a povedou k napln ění EM cíl .

### Inscenace eventů

- vlastní provedení event , které postupn vytvá í jednotnou formu prezentace,
- pravidlem jsou:
  - jedine nost,
  - zvláštnost,
  - neopakovatelnost.

#### 8.4.1. len ní strategie z formálního hlediska

Pokud dojde k rozhodnutí provázat složky „intenzita event “ a „po et cílových skupin“, na které se EM zam ůje dojde z formálního hlediska k len ní NA 4 TYPY STRATEGIE EM:

Intenzita eventů	Menší	Větší
Počet cílových skupin		
Menší	Koncentrovaná strategie standardizace	Divezifikovaná strategie standardizace
Větší	Koncentrovaná strategie diferenciac	Divezifikovaná strategie diferenciac

##### • koncentrovaná strategie standardizace

- hlavním cílem je ovlivnit malé homogenní cílové skupiny jedním nebo n kolika eventy,
- p íkladem je tisková konference u ená odborník m nebo noviná m, setkání organizované pro nejdůležitější obchodní partnery p íležitosti p edstavení nového produktu,

##### • divezifikovaná strategie standardizace

- EM aktivita se využívá jen tehdy, je-li cílová skupina nehomogenní a organizace se jí snaží zasáhnout r ůznými tematickými eventy,
- p íkladem je aktivita organizace, která vyrábí nebo poskytuje službu ur enou n kolika cílovým skupinám,

##### • koncentrovaná strategie diferenciac

- organizace se snaží jedním nebo n kolika eventy oslovit emocionáln ě a individuáln ě co nejvíce cílových skupin,

– p íkladem je oslava významného jubilea organizace za ú ast zam stnanc a jejich rodinných p íslušník , nejvýznamn ějších dodavatel , klient , zástupc tisku a médií apod.,

- **diverzifikovaná strategie diferenciac**

– využívá se vyšší po et rozmanitých event ur ených skupinám velmi úzkým a p esn ě definovaným, které není snadné ovlivnit klasickými komunika ními prostředky.

#### 8.4.2. len ní strategie podle cíl – obsahové len ní

EM STRATEGIE SE PODLE CÍL Z HLEDISKA OBSAHOVÉHO LEN NÍ ROZLIŠUJE NA 4 FORMY:

- **zaváděcí strategie**

– sm ěje k p edstavení nového produktu do ur itého tržního segmentu a napomáhá k rozší ení jeho znalosti,

– primárními komunika ními cíli jsou vyvolání pozitivních emocí a informativní charakter komunikace,

– tato forma strategie musí být spojena s dalšími formami komunikace (direct marketing, klasická reklama apod.),

- **cíleně rozvíjející se strategie**

– zam ěje se na rozvoj vta ě se stávajícími cílovými skupinami nebo oslovuje nové skupiny, p íp. pomáhá rozší ovat po et ělen ě stávajících cílových skupin,

– p íkladem je technoparty nebo koncepce rozvoje trendových sport ě apod.,

- **imagová strategie**

– usiluje vytvo it silné pozitivní emocionální propojení mezi zna kou/produktem a zvoleným typem doprovodného zážitku,

– tato strategie je velmi ú inná za p edpokladu, že zvolený event nez stane osamocen,

– p íkladem je event z oblasti vážné hudby,

- **strategie orientovaná na zážitky**

– cílem je p ipravit event, který umožní zna ku/produkt „prožít“,

– cílová skupina je vta ěna do akce a prožívá produkt v reálném ěase,

– p íkladem je Camel Trophy.

### 8.4.3. Len ní strategie z dalších hledisek

U nadnárodních koncern ů a organizací operujících na zahrani ních trzích není definování EM strategie jednoduchou záležitostí. Do hry v stupují lokální a globální zájmy organizace.

V T ČHTO P ÍPADECH SE EM STRATEGIE D LÍ NA:

- lokální,
- globální.

## 8.5. Volba typu eventu

Po zvolení EM strategie následuje volba vlastního eventu, naplňování jednotlivých zdroj a stanovení celkového rozpo tu EM aktivit.

EVENT SE V TĚTO SOUVISLOSTI LEN NÍ Z HLEDISKA ĀSOVĚHO I PROCESNÍHO DO DVOU ZÁKLADNÍCH FÁZÍ:

- zvolení typu eventu,
- zinscenování zážitku.

### 8.5.1. Zvolení typu eventu

Je potřeba se zam ěřit na základní volbu typu eventu, p íp. kombinaci více event ů r zných typ ů, kterými budou klíč ová sd lení zprost edkována.

HLAVNÍMI FAKTORY, KTERÉ TUTO VOLBU OVLIV ŮJÍ JSOU:

- celková EM strategie,
- stanovené cíle,
- zvolené cílové skupiny,
- dostupné finan ní prost edky.

Volba odpovídajícího typu eventu je d ležitým p edpokladem celkového úspěšného nasazení EM v praxi.

EVENTY SE PODLE KONCEPTU EM LEN Í DO 5 KATEGORIÍ:

- EM využívající p íležitosti,
- zna kový EM,
- imagový EM,

- EM vztažený k know-how,
- kombinovaný EM.

### 8.5.2. Zinscenování zážitku

Po volbě eventu je nutné připravit vlastní scénář eventu, resp. jak bude akce probíhat, stanovení jejich jednotlivých částí apod. Profesionální příprava, dokonalé zinscenování zážitku a pečlivá skladba patří k základním EM. Při případné chybě nebo tiskotnosti je nutné řešit na místě. Některé lze předpokládat a tudíž se na ně lze připravit.

Event bývá často svým charakterem porovnáván k divadelnímu představení nebo filmu, nebo podléhá podobné jasné dané dramaturgické linii. Stejně jako má klasické drama několik částí, tak i správný event musí obsahovat úvod, prolog, postupnou dramaturgizaci a závěr. Event se řídí podle daným scénářem, který kromě základní struktury obsahuje i veškeré informace pro vystupující osoby, technické prostředky, časový harmonogram atd. Zahrnuje též varianty náhradních řešení pro případ, že dojde k nečekané události. Jedině tehdy, když jednotlivé složky spolu souzní, je zaručen bezproblémový průběh celé akce.

Scénář nezohledňuje jen vlastní hlavní event (main-event), ale stejně podrobně popisuje i to, co se děje před jeho zahájením (pre-event) a po jeho ukončení (post-event).

Event neslouží k uspokojení požadatelů, ale je určen návštěvníkům a aby došlo k pozitivnímu naladění účastníků, JE NUTNÉ ZABEZPEČIT:

- komunikaci (poslouchat, ptát se, vyslovit přání, vyjádřit pochybnosti),
- prožívání (ochutnat, osobně poznat, prociťt),
- konzumaci (poznat své potřeby, akceptovat novou skutečnost),
- zřeknout se (vzdát se stereotypu, porozumět novým hodnotám).

Aby nedošlo během eventu k nesrovnalostem, je důležitá CHOREOGRAFIE KAŽDÉHO KROKU EVENTU, a to konkrétně:

- co se kdy a kde koná,
- jak dlouho to bude trvat,
- kdo a co a jak má na starosti.

### 8.6. Plánování zdrojů

Po schválení ucelené EM strategie a zvolení typu a typu eventu je nutné naplánovat zdroje potřebné k jejich realizaci. Definování zdrojů slouží jako podklad pro stanovení celkového rozpočtu EM aktivit.

ZDROJE SELÉNÍ NA:

• **lidské zdroje**

– při jejich definování se posuzuje, jaký celkový lidský potenciál bude k zabezpečení všech EM aktivit zapotřebí (množství, struktura organizátorů, inkubující atd.),

– při posuzování je nutné se zaměřit na:

- dostupný počet interních zaměstnanců, kteří se mohou podílet na realizaci EM,
- etnicky posouzení jejich odborných znalostí a zkušeností s eventy obdobného typu,
- sestavení celkového počtu všech profesí, které budou k realizaci potřeba, včetně počtu jednotlivých odborníků ze zvolených oblastí,
- rozhodnutí, zda je potřeba využít služeb externích konzultantů a poradců,
- rozhodnutí, zda svěřit organizaci EM agentuře,
- náhradní variantu pro případ, že s lidským faktorem vzniknou potíže (pracovní neschopnost apod.),

• **hmotné zdroje**

– všechny prostředky nutné pro vlastní realizaci jednotlivých eventů,

– patří sem především:

- vybraný prostor včetně vybavení,
- infrastruktura,
- technika,
- doprava,
- catering,
- ubytování.

• **finanční zdroje**

– je nutné je naplánovat co nejefektivněji a s dostatečným časovým předstihem (u velkých projektů až o rok dříve) a to s ohledem na další nástroje komunikačního mixu organizace.

## 8.7. Stanovení rozpočtu

EM a jeho nasazení do komunikačního mixu organizace ve velkém měřítku patří k nejnákladnějším komunikačním aktivitám. Proto je stanovení rozpočtu bezpodmínečnou podmínkou pozdější realizace jak jednotlivých eventů, tak EM jako celku. Při jeho přípravě je nutné si uvědomit, že výše finančních prostředků většinou takové rozhoduje o tom, zda bude EM plně integrován do komunikačního mixu organizace. Rozhodování není jednoduché, neboť se týká jedinečnosti každého eventu. V porovnání s klasickou reklamou, kde je možné exaktně vyčíslit náklady za reklamní prostor, existuje u EM celá řada položek, které není možné dopředu přesně odhadnout (množství spotřebované energie atd.). Ve většině případů jde tedy o stano-

vení rámcového, pr b žn aktualizovaného rozpo tu. V praxi je b žné stanovení maximální rozpo tové hranice, která by nem la být p ekro ena.

PROCES STANOVENÍ ROZPO TU SE LENÍ NA:

• **předložení celkového rozpočtu**

– d je se na základ celkové cenové kalkulace p ípravené v závislosti na doporu ené strategii EM; jde o optimální variantu náklad a komunika niho ú inku,

• **schválení celkového rozpočtu**

– uskute ní se po prozkoumání dostupnosti finan ních zdroj ; je-li k dispozici mén prost edk , dojde k úprav celkové EM strategie,

• **rozdělení celkového rozpočtu**

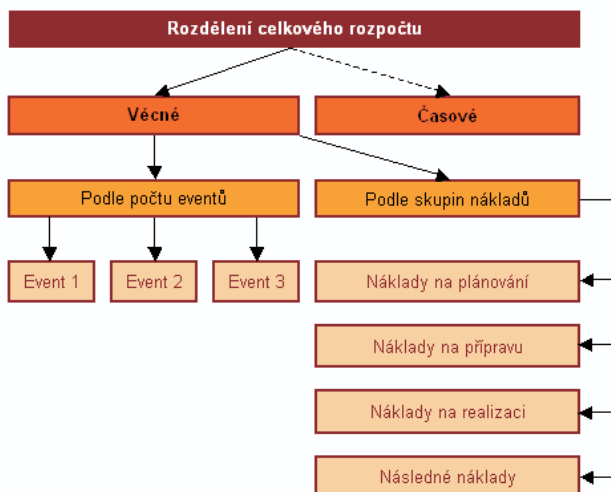
– z hlediska v cného

– po et event – je nutné uvažovat nejen dle jejich po tu, ale proporcionáln podle jejich významu a d ležitosti; složí pro stanovení priorit a p ehledné erpání finan ních prost edk ,

– skupiny náklad – je t eba u managementu definovat a obhájit nejd ležit jší skupiny náklad (náklady na plánování, náklady na p ípravu, náklady na realizaci, následné náklady),

– z hlediska asového (toto d lení není obvyklé a pokud se používá tak jako d lení podp rné).

ZÁKLADNÍ LEN NÍ ROZPO TU EM



## 8.8. Integrace do komunikačního mixu

Z hlediska komunikačního účinku nepanuje jednoznačný názor na to, zda EM zařadit mezi nástroje dlouhodobé nebo krátkodobé komunikace. EM je přisuzován taktický význam. Je použit, aby vyvolal krátkodobou emocionální reakci u respondentů. Přitom nejznámějších příležitostech, které jsou primárně zaměřeny na dlouhodobé budování a podporu image značky/produktu, spíše doprovází jiné formy komunikace. Silnou stránkou EM je schopnost působit emocionálně na cílovou skupinu, budovat a podporovat dlouhodobé postavení značky/produktu v mysli jedince.

EM je stejně důležité v krátkodobém i dlouhodobém působení na jedince. Jeho schopnost vyvolat v příjemci okamžité emoce a ovlivnit tak krátkodobě jeho chování, by měla být skloubena se schopností tyto emoce dlouhodobě podporovat všemi ostatními nástroji komunikačního mixu. Není-li součástí EM procesu je **event controlling**.



## 9. FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ EVENT MARKETING Z POHLEDU CHOVÁNÍ SPOTŘEBITELE

Každá marketingová řízená organizace se snaží získávat co nejširší informace o potřebách a potřebách svých zákazníků, aby vyvíjela a vyráběla výrobky, resp. poskytovala služby, které zákazníci zaujmou a koupí si je. Pro pochopení těchto potřeb a potřeb slouží kromě jiného specializované marketingové průzkumy, včetně psychologických a sociologických výzkumů o chování a zvycích jednotlivců.

Při rozhodování, zda koupit či nekoupit určitý produkt, se dostávají do popředí hodnoty, které nesouvisí přímo s jejich užitnou hodnotou, jako jsou například emoce, intuice, preference, individuální očekávání, osobní styl. Jedná se o tzv. chování spotřebitele.

**Spotřební chování** – je chování lidí, které se vztahuje k získávání, užívání a pozdějšímu odkládání produktů denní i dlouhodobé spotřeby.

Chování každého jednotlivce při rozhodování o koupi určitého produktu má své zákonitosti a nelze je oddělit od okolního prostředí. Spotřebním chováním rozumíme i to, zda a kdy se produkt odloží a používá se. Spotřební chování zkoumá, jak se zákazník/klient rozhoduje o koupi a užívání výrobku a EM je komunikačním nástrojem, kterým se snaží nákupní chování vyvolat.

Spotřební chování je vlastně proces, který vede ke koupi daného produktu a EM je komunikačním prostředkem, jenž pomáhá produkt prodávat.

FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ CELÝ PROCES KOUPEL ZE ROZDĚLIT NA:

- faktory kulturní,
- faktory sociologické,
- faktory ekonomické,
- faktory psychologické.

### 9.1. Kulturní faktory

Jakákoliv kultura ovlivňuje výrazně chování spotřebitele a do značné míry předurčuje, jakým způsobem se bude spotřebitel chovat. Jeho vzorce chování lze odvodit z dlouhodobého pozorování, například z kulturního vývoje národa. Podobně jako lze odhadnout chování spotřebitele, je možné předpovědět i řízenou komunikaci k němu, a to včetně EM aktivit.

V souvislosti se skutečností, že EM má velký význam v povítkové a emotivní složce každého člověka, pracuje s jednotlivými významnými prvky dané kultury, například symboly, rituály, zvyky atd.

V mezinárodním měřítku však EM naráží na významný problém způsobený rozdílnými kulturami a měřítky hodnot v jednotlivých zemích a svazcích. Zde se EM mění pouze o základ vzorce chování a aktuální trendy. Konkrétní idea v rámci EM může znamenat v jedné zemi úspěch a ve druhé „propadák“. Z tohoto úhlu má kultura a dané prostředí klíčový význam nejen pro rozhodování spotřebitele, ale i pro aplikaci EM.

## 9.2. Sociologické faktory

Každý člověk se pohybuje v prostředí vyznačujícím se určitými rysy, které utvářejí jeho postoje, formují chování. Postupně též na spotřební chování. Sociologie jako společenská věda, zabývající se zákonitostmi, tendencemi a pravidelnostmi ve vývoji a pohybu sociálních struktur, pomáhá prvky spotřebního chování definovat. Poskytuje tak informace pro optimalizaci EM procesu.

SOCIÁLNÍ SKUPINY LZE V ZÁKLADNÍM ROZDÍLE ROZDĚLIT NA:

### • primární

- jsou malé skupiny, jejichž členové k sobě mají velmi blízký vztah (rodina, nejbližší přátelé),
- tato skupina nejvíce utváří a formuje nákupní zvyky, protože je ovlivněna odlišně,
- pro komunikaci s touto skupinou je potřeba využít celý komplex impulsů, které budou působit na jednotlivé členy zvlášť,
- komunikace s touto skupinou je nejsložitější a zároveň nejužitečnější,

### • sekundární

- jsou organizovány na méně osobní bázi, vazby mezi jednotlivými členy jsou volnější a četnost jejich setkávání je nižší než u primární skupiny,
- jsou to různé svazky, spolky, zájmová sdružení atd.,
- EM využívá znalostí z etického skupinového zájmu,

### • formální

- vyznačují se danou hierarchickou strukturou a členství ve skupině bývá závazné,
- jsou dána pevná pravidla a jejich porušení může být dokonce až vyloučením ze skupiny (například členství v politické straně),

### • neformální

- skupina lidí sdružených na neformální bázi (například setkání s přáteli atd.).

Spot ební chování však neovlivňuje jen členství v jisté menší skupině, charakteristické společné zájmy nebo citové vazby. Z širšího pohledu je ovlivněno například příslušností k určité **sociální vrstvě**. Každá sociální vrstva má společné rysy, jako například výše měsíčního příjmu, druh zaměstnání, forma bydlení, trávení volného času apod., které ovlivňují způsob nakupování. Členové jedné sociální vrstvy se však mohou inspirovat nákupními chováními členů jiné sociální vrstvy. V tomto případě lze hovořit o **referenční sociální skupině**, která formuje a pozpůsobuje chování jiných a jež je pro členy důležitá (například zavádění výrobků střední třídy s parametry luxusního zboží).

Z pohledu realizace EM projektů mají klíčový význam rovněž **teorie davu** a **individualismus**, resp. role v davu a celebrit. Zejména u velkých eventů, kterých se účastní mnoho lidí, je vhodné obě teorie vzít v úvahu a zároveň hledat způsob, jak je využít ve vlastní prospěch.

### 9.2.1. Teorie davu

**Dav** – je shromáždění jakýchkoliv jedinců bez ohledu na jejich národnost, povolání nebo pohlaví a bez ohledu na náhodu, která je svedla dohromady.

Za daných okolností má shromáždění lidí vlastnosti odlišné od vlastností jedinců, z nichž je složeno. Mízí jedinečnost osobností, citů a myšlenek. Z pouhého seskupení se stává dav organizovaný, resp. často označovaný jako dav psychologický podléhající určitým zákonitostem. Z pohledu EM lze organizovaný dav vnímat jako skupinu lidí, kteří se na určitém místě shromáždí se zcela jasným cílem.

JEVY ZÁKLADNÍ TEORIE DAVU:

#### • kolektivní duch davu

- příslušnost k davu vyvolává u jedince pocit moci, který mu dovoluje uvolnit nejnižší pudy (mízí například pocit zodpovědnosti),
- každý člen nebo cit je nakažlivý a dá se snadno využít nebo zneužít,

#### • emocionální působení

- na dav lze působit emocionálními úvahami, nebo chápe pouze hrubé asociace idejí,
- pro zvolení EM je nutné znát city, které dav ovládají, pochopit je a pokusit se o jejich využití nebo změnu vyvoláním emocionálního zážitku, který se upravuje podle aktuálního vývoje davové psychózy,
- dochází ke zprostředkování událostí širším způsobem, například pomocí sdělovacích prostředků. Lze vytvořit poutavý obraz, který zaujme širší skupiny lidí,

- **obrazovost davu a síla slov**

- je ovlivnitelná p edevším prost ednictvím kreativních p edstav nebo správn volenými slovy,
- ideálním spojením je použití obrazových prost edk s verbálním projevem.

Z hlediska teorie davu lze definovat DV ZÁKLADNÍ SKUPINY FAKTOR , které p ímo ovliv ují úsp šnost EM aktivit:

- **psychologické faktory**

- všechny psychické jevy a stavy, které jakýmkoliv zp sobem p sobí na dav, ale i na každého jednotlivce uvn í vn dané skupiny,

- **fyzické faktory**

- vlivy na chování davu i celková atmosféra eventu (celkový po et lidí, lokalita, teplota, kvalita vzduchu, hlu nost atd.).

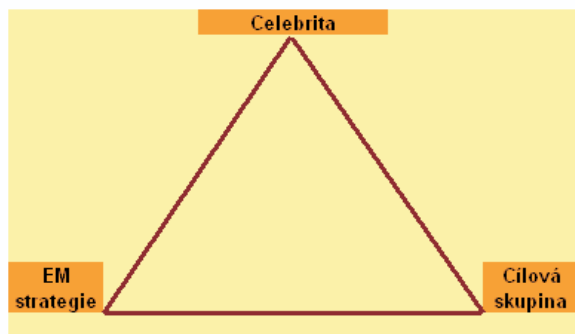
### 9.2.2. Role v dce a celebrit

V p ípad , že se n kde shromáždí ur itý po et živých bytostí, začínají jednotlivé subjekty pudov podléhat autorit ná elníka. Podv dom hledají svého v dce.

V EM projektech se vnímá role v dce spíš jako ve form v dce názorového. Angažování významného názorového v dce m že výrazn ovlivnit cílovou skupinu. Jejich roli v tšinou p ejímají celebrity, mezi které adíme p edstavitel ve ejného života , tzn. politiky, ale i herce, zp váky a další v d í osobnosti r zných obor lidské innosti.

Jednoznaná odpov , kdy je ú ast celebrity na EM projektu efektivní a kdy nikoliv. Obecn však platí, že ú ast celebrity na eventu m že eventu jen prosp t.

#### ZAPOJENÍ CELEBRITY DO EM STRATEGIE



Zapojení celebrity do EM strategie je spojeno s pozitivním očekáváním. Platí zároveň pravidlo, že organizace pracuje s celebritami dlouhodobě, protože jedině tak může dotvářet image svých produktů.

CELEBRITY MOHOU PŘÍSPÍVAT ZEJMÉNA K:

- atraktivní programu,
- momentu překvapení,
- vyvrcholení celého programu,
- pozitivnímu přenosu vlastní image na komunikovaný produkt.

### 9.3. Ekonomické faktory

Ekonomické prostředí významně ovlivňuje spotřební chování jedince. I zde existuje úzká vazba mezi ekonomickým postavením jednotlivce, jeho nákupním a spotřebním chováním a aplikací EM. Aktuální ekonomické prostředí působí především na kupní sílu spotřebitelů, a dále na strukturu jejich výdajů.

KUPNÍ SÍLA JEDINCE ZÁVISÍ NA:

- běžných příjmů,
- disponibilních úsporách,
- poskytovaných nebo přístupných úvěrech,
- celkové cenové hladině v ekonomice.

U jednotlivců dochází ke změnám v jejich běžných příjmech, které mohou souviset jednak se změnou zaměstnání, jednak s celkovým vývojem reálných mezd závislých na vývoji ekonomiky. S tímto změnami rovněž souvisí i změny ve struktuře spotřebitelských výdajů.

EM je považován za účinný komunikační nástroj, jehož nasazení však vyžaduje velké investice. Organizace jej využívají tedy jen tehdy, kdy mají dostatek finančních prostředků a jen když budou přesvědčeny, že si zákazník nebo klient prezentovaný produkt bude moci z finančních důvodů dovolit.

### 9.4. Psychologické faktory

Spotřební chování je vlastní pouze člověku. V konečném důsledku je rozhodování jedince o koupi založeno na jeho psychickém rozpoložení. Pro úspěšné nasazení EM jako komunikačního nástroje je důležité poznat a respektovat základní zákonitosti psychických stavů.

a proces jedince. Teprve až je možné se vžít do pocitů zákazníka/klienta, které bude prožívat ve chvíli kdy na něj bude působit EM, bude nasazení tohoto komunikačního nástroje účinné a efektivní.

#### JEDNOTLIVÉ STAVY POZNÁNÍ:

##### • **vnímání**

- v souvislosti s působením vjemů zprostředkovaných EM akcí se hovoří o:
  - subjektivním vnímání (jak akce působí na zákazníka/klienta),
  - objektivním vnímání (např. lokalita, koncepční myšlenka, zvuk, poetičtá stránka apod.),

##### • **pozornost**

- originální forma sdělení vzbuzuje větší pozornost,
- forma sdělení by měla být blízká hodnotám a potřebám příjemce,

##### • **paměť**

- je nutné, aby si příjemce sdělení co nejdéle pamatoval, kde mu jsou opět využívány emoce – maximální účinností je dosahováno audiovizuální podobou sdělení, jež je doprovázeno silnými emocionálními projevy,
- hlavní marketingová sdělení musí být komponována na začátek a na konec celé akce,

##### • **představování**

- na představách a asociacích v mozku jedince během eventu závisí jeho budoucí nákupní chování
- úzce souvisí nejen s otázkou aktuálních módních trendů ve společnosti, ale i se schopností marketingového týmu připravit odpovídající marketingovou strategii,

##### • **myšlení**

- kreativní myšlenka musí být logicky propojena s použitím produktu,
- při plánování EM akce je bezpodmínečně nutné přemýšlet nad vlivem celého projektu na proces myšlení,

##### • **prožívání**

- optimálně připravená akce se v daném případě stává jediným neopakovatelným zážitkem pro všechny účastníky,
- je nutné zachovávat únosnou míru emocí.

## 10. ZÁVĚR

Celostátní pohled i domácí podmínky ukazují na vzrůstající význam krizového managementu ve veřejné správě. Při řešení mimořádných situací záleží na schopnostech a dovednostech orgánů a pracovníků veřejné správy, kteří tímto událostem čelí.

Současná úroveň krizového managementu, tedy legislativa pro řešení krizových situací a na ní založený komplexní systém personálního a technického zabezpečení, zhruba odpovídá úrovni dosaženého společenského chápání. Podobným dlouholetým vývojem se formovala a precizovala terminologická základna krizového řízení, jejíž používaná jednotnost je základem pro správné rozhodování ve veřejné správě a na jehož správnosti jsou mnohdy závislé životy a zdraví lidí. Hlavním integrujícím systémem krizového managementu je tedy veřejná správa. Jen díky jejímu kvalitnímu krizovému řízení je možné včas eliminovat rizika, odhalit zranitelnost bezpečnostních opatření, předcházet krizím a zmírňovat jejich škodlivé následky. Řídící a výkonné složky státu, jejichž akceschopnost je rozhodující pro úspěšné zvládnutí krizové situace a pro zmírnění škodlivých následků, by měly být v současné době v této oblasti již dostatečně proškoleny, v etně nejvyššího stupně územní samosprávy (obce s rozšířenou působností).

Krizová legislativa, která je po roce 1989 zcela novou právní úpravou si postupem času a měnícími se podmínkami bezpochyby vyžádá další změny.

V marketingovém komunikačním mixu má event marketing nezastupitelné místo. Především v souvislosti s rostoucí preferencí volného času u populace vyspělých ekonomik a silícím obecným trendem, který zohledňuje zážitkovost, emocionální komunikaci, nabývá tento marketingový komunikační nástroj na důležitosti a smyslu. Event marketingu se užívá ve stále větším množství odvětví lidské činnosti a přírodních příležitostech. Jako stále významnější se jeví schopnost strategického zhodnocení výchozí situace, výběru optimální event marketingové strategie a její dokonalá implementace a připravenost vyhodnotit strategie dosud realizované a použít se z nich.

Je nutné, aby organizace pochopily integrační roli event marketingu a vzájemné provázanosti s ostatními prvky marketingového komunikačního mixu.

Budoucí postavení event marketingu, stejně jako jeho jednotlivých forem významně ovlivní nové poznatky a trendy v různých oblastech lidské činnosti. A už bude jeho vývoj jakýkoliv, musí být dodržován jeho základní princip: nepřímá konfrontace komunikace uvnitř organizace na určených místech a v konkrétním kontextu s jednotlivci i se zvolenými cílovými skupinami.

### Literatura

MORRISON, A.M.: Marketing pohostinství a cestovního ruchu, VICTORIA PUBLISHING a.s., Praha 1995

PÁSKOVÁ M., ZELENKA J.: Cestovní ruch - výkladový slovník, MMR, Praha 2002

ZUZÁK R.: Krizové řízení podniku (dokud ještě není v krizi), PROFESSIONAL PUBLISHING, Praha 2004

ŠINDLER.P.: Event marketing, Jak využít emoce v marketingové komunikaci, GRADA PUBLISHING, Praha 2003

### Legislativa

Ústava České republiky

Ústavní zákon č. 2/1993 Sb., Listina základních práv a svobod

Zákon č. 239/2000 Sb., o integrovaném záchranném systému

Zákon č. 240/2000 Sb., krizový zákon

Zákon č. 241/2000 Sb., o hospodářských opatřeních pro krizové stavy

Ústavní zákon č. 110/1998 Sb., o bezpečnosti České republiky

Zákon č. 222/1999 Sb., o zajištění obrany České republiky

Zákon č. 219/1999 Sb., o ozbrojených silách České republiky,

Zákon č. 218/1999 Sb., o rozsahu branné povinnosti a o vojenských správních úkonech (branný zákon),

### Internetové odkazy

[www.infoklub.cz](http://www.infoklub.cz)

[www.risk-management.cz](http://www.risk-management.cz)

[www.mvcr.cz](http://www.mvcr.cz)

[www.verejnasprava.cz](http://www.verejnasprava.cz)

### Fotografie

Archív CCR a grafické studio Jan Janák.

Tato skripta jsou spolufinancována  
Evropským sociálním fondem a státním rozpočtem České republiky